



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

WENIA VENTURA DE FARIAS CALDAS

**PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA DA REDE FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE DAS ATIVIDADES  
REALIZADAS PELAS AUDITORIAS INTERNAS DOS INSTITUTOS  
FEDERAIS DO NORDESTE BRASILEIRO NO PERÍODO 2015-2017**

SÃO CRISTÓVÃO

2019

WENIA VENTURA DE FARIAS CALDAS

**PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA DA REDE FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE DAS ATIVIDADES  
REALIZADAS PELAS AUDITORIAS INTERNAS DOS INSTITUTOS  
FEDERAIS DO NORDESTE BRASILEIRO NO PERÍODO 2015-2017**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

SÃO CRISTÓVÃO  
FEVEREIRO/2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ATA DA DEFESA DO PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF)

MESTRANDO(A): WENIA VENTURA DE FARIAS CALDAS – MATRÍCULA: 201711009972

TÍTULO FINAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO: “PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE DAS ATIVIDADES REALIZADAS PELAS AUDITORIAS INTERNAS DOS INSTITUTOS FEDERAIS DO NORDESTE BRASILEIRO NO PERÍODO 2015-2017.”

DATA DA DEFESA: 15/02/2019

HORÁRIO: 14:30H

EXAMINADORES:

Membro Presidente – Prof.<sup>a</sup> Dra. MARIA ELENA LEON OLAVE (Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública /UFS)

Membro Interno – Prof. Dr. KLEBER FERNANDES DE OLIVEIRA (Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública /UFS) e

Membro Externo ao Programa - Prof. Dr. WANDERSON ROGER AZEVEDO DIAS (Instituto Federal de Sergipe/Itabaiana)

**PARECER COMPREENSIVO:** Depois de avaliarmos o Trabalho de Conclusão Final (TCF), intitulado: “PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE DAS ATIVIDADES REALIZADAS PELAS AUDITORIAS INTERNAS DOS INSTITUTOS FEDERAIS DO NORDESTE BRASILEIRO NO PERÍODO 2015-2017” e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o(a) candidato(a) apresentou em sessão pública seu TCF e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em sessão privada, conceito:

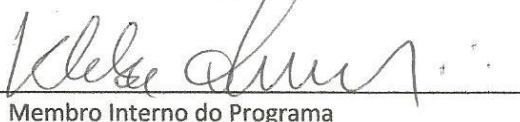
[ ☒ ] APROVADO(A),

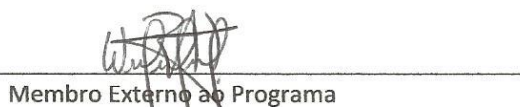
[ ☐ ] REPROVADO(A),

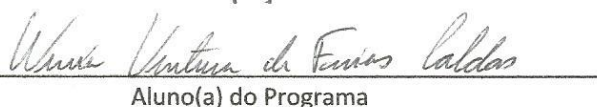
na disciplina TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF), em conformidade com o disposto na Resolução Nº 20/2015/CONEPE.

“Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos”, São Cristóvão/SE, 15 de Fevereiro de 2019.

  
Orientador(a)

  
Membro Interno do Programa

  
Membro Externo ao Programa

  
Aluno(a) do Programa

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me conceder a oportunidade de cursar o mestrado.

Aos meus pais, que me apoiaram e incentivaram durante toda a vida.

Aos meus irmãos, pelo apoio e amizade.

Ao meu esposo, pela cumplicidade e compreensão nos momentos difíceis.

A professora orientadora, Maria Elena León Olave, pelos preciosos ensinamentos e paciência ao longo do curso, especialmente na elaboração deste trabalho.

Aos membros da Banca Examinadora, professores Kleber Fernandes de Oliveira e Wanderson Roger Azevedo Dias pela contribuição na construção deste trabalho.

Aos professores do curso, pela contribuição para o aumento do conhecimento.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo ao longo de todas as atividades desenvolvidas, em especial, Raquel Estácio, pelo fortalecimento do laço de amizade construído inicialmente no ambiente de trabalho.

A todos os servidores da UFS, que trabalham, incansavelmente, para oportunizar o acesso à educação pública a população brasileira.

A todos que colaboraram direta, ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O controle enquanto função administrativa, estudado pela Administração Científica, tem sua origem em estudos desenvolvidos no setor privado. A partir do conhecimento sobre a importância do controle para as instituições privadas, este foi incorporado aos setores públicos. Especificamente no Brasil, a administração pública passou a reconhecer a importância do controle no século XIX, com a criação do Tribunal do Tesouro Público Nacional. Como forma de reafirmar a importância do controle, foram promulgadas uma série de Leis e Decretos regulamentando e estabelecendo a obrigatoriedade de que os órgãos instituíam em sua estrutura administrativa unidades de controle interno. Como consequência dessa obrigatoriedade, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, autarquias vinculadas ao Poder Executivo Federal, instituíram as Unidades de Auditoria Interna, para fortalecer a gestão, racionalizar as ações de controle e prestar apoio aos órgãos de Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar as atividades realizadas pelas Unidades de Auditoria Interna dos IF's da Região Nordeste do Brasil voltadas para o cumprimento das finalidades de controle interno, descritas no art. 74 da Constituição Federal, no triênio 2015-2017. A pesquisa classifica-se aplicada, descritiva, bibliográfica, documental, com aplicação de questionário *online*, composto por questões fechadas e discursivas. Para tratamento dos dados foi utilizada a estatística descritiva simples para as questões fechadas, nas questões discursivas foi utilizada a análise de conteúdo. Verifica-se um aumento no número de auditores no período a que se refere esta pesquisa. No aspecto do planejamento das atividades constatou-se que as informações apresentadas do PAINT de algumas instituições não permitem detalhar o quantitativo de horas programadas para cada atividade do exercício, fragilidade essa que dificulta o acompanhamento da atuação, tanto pelos órgãos de controle, como pela sociedade. Como reflexo da dificuldade de acompanhamento, verificou-se que apenas duas instituições cumpriram na integralidade todas as atividades previstas no triênio 2015-2017.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna. Planejamento Anual de Atividades da Auditoria Interna. Relatório Anual de Auditoria Interna. Sistema de Controle Interno.

## ABSTRACT

The control as an administrative function, studied by the Scientific Administration, has its origin in studies developed in the private sector. From the knowledge about the importance of control to the private institutions, this was incorporated to the public sectors. Specifically in Brazil, public administration began to recognize the importance of control in the nineteenth century, with the creation of the National Public Treasury Court. As a way of reaffirming the importance of control, a series of Laws and Decrees were issued, regulating and establishing the obligation for the organs to establish internal control units within their administrative structure. As a consequence of this obligation, the Federal Institutes of Education, Technology Science, and the Federal Executive Branch, instituted internal audit units to strengthen management, streamline control actions, and provide support to the Internal Control System Federal Executive Branch. In this context, the objective of this research was to analyze the activities carried out by the internal audit units of the FIs of the Northeast Region of Brazil, aimed at the accomplishment of the internal control purposes described in art. 74 of the Federal Constitution, in the triennium 2015-2017. The research is classified applied, descriptive, bibliographical, documentary, with application of online questionnaire, composed of closed and discursive questions. For data treatment, simple descriptive statistics were used for the closed questions, in the discursive questions the content analysis was used. There is an increase in the number of auditors in the period to which this survey refers. Regarding the planning of the activities, it was verified that the information presented by the PAINT of some institutions does not allow to detail the number of hours programs for each activity of the exercise, a fragility that makes it difficult to monitor the performance, both by the control bodies and by society. As a reflection of the difficulty of monitoring, it was verified that only two institutions fully complied with all activities foreseen in the triennium 2015-2017.

**Keywords:** Internal Audit. Annual Planning of Internal Audit Activities. Annual Internal Audit Report. Internal Control System.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ampliação da Rede Federal de Educação Profissional – Em unidades....	18
Figura 2 - Gastos com a Rede Federal de Educação Profissional .....	19
Figura 3 - Gastos diretos do governo com os IF's do nordeste brasileiro .....	20
Figura 4 - Funções ou Processos do Processo Administrativo .....	24
Figura 5 - Etapas do Processo de Controle .....	25
Figura 6 - Tipos de desempenho.....	26
Figura 7 - Controles na Administração Pública .....	35
Figura 8 - Organograma no Ministério de Estado da Transparência e CGU.....	41
Figura 9 - Processo de Auditoria Governamental.....	44
Figura 10 - Período de elaboração do PAINT e RAINTE.....	46
Figura 11 - Processo de elaboração do PAINT .....	51
Figura 12 - Processo de auditoria .....	51
Figura 13 - Processo de elaboração do RAINTE.....	52
Figura 14 - Organograma do IFAL .....	53
Figura 15 - Organograma do IFBA.....	55
Figura 16 - Organograma do IFBAIANO .....	56
Figura 17 - Organograma do IFCE.....	58
Figura 18 - Organograma do IFMA .....	59
Figura 19 - Macro-Organograma do IFPB.....	60
Figura 20 - Organograma do IFPE .....	62
Figura 21 - Organograma do IFPI .....	63
Figura 22 - Organograma da Auditoria Interna do IFPI .....	64
Figura 23 - Organograma do IFRN.....	65
Figura 24 - Estrutura Administrativa de atuação da Auditoria Interna do IFRN.....	66
Figura 25 - Organograma do IFS .....	67
Figura 26 - Organograma da Auditoria Interna do IFS .....	69
Figura 27 - Organograma do IFSETE-PE .....	69
Figura 28 - Número total de auditores dos IF's do nordeste brasileiro no triênio 2015-2017 .....	82
Figura 29 - Número de auditores por IF's do nordeste brasileiro no triênio 2015-2017 .....	83

Figura 30 - Número de servidores que atuam na Unidade de Auditoria Interna no exercício 2018.....	84
Figura 31 - Gênero dos auditores que responderam ao instrumento de pesquisa....	85
Figura 32 - Gênero do servidor responsável pela Unidade de Auditoria Interna.....	85
Figura 33 - Cargo os ocupantes das chefias das Unidades de Auditoria Interna dos IF's.....	86
Figura 34 - Formação acadêmica dos auditores .....	87
Figura 35 - Tempo de atuação no cargo .....	88
Figura 36 - Forma de atuação da Unidade de Auditoria Interna.....	89
Figura 37 - Total de atividades previstas no triênio 2015-2017 .....	91
Figura 38 - Categoria de atividades previstas no triênio 2015-2017 .....	91
Figura 39 - Percentual médio de horas destinadas a realização de auditorias .....	93
Figura 40 - Percentual médio de horas destinadas a realização de atividades executadas por força de normativos .....	93
Figura 41 - Previsão de horas para elaboração do PAINT .....	95
Figura 42 - Percentual de horas previstas para elaboração do PAINT no triênio 2015-2017 .....	96
Figura 43 - Avaliação da adequação do cronograma de ações de auditoria estabelecido no PAINT 2018.....	97
Figura 44 - Adequação da carga horária das ações de auditoria estabelecida no PAINT .....	97
Figura 45 - Avaliação dos auditores quanto próprio comprometimento para cumprir o cronograma estabelecido no PAINT.....	98
Figura 46 - Capacidade de Iniciativa da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna.....	100
Figura 47 - Comprometimento com o trabalho da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna .....	101
Figura 48 - Organização da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna .....	101
Figura 49 - Tratamento com os servidores da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna .....	102
Figura 50 - Responsabilidade da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna .....	102



Figura 51 - Qualidade dos trabalhos da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna.....	103
Figura 52 - Eficiência da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna .....	103
Figura 53 - Comportamento ético da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna.....	104
Figura 54 - Média geral da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna .....	104
Figura 55 - Percentual de atividades previstas e executadas no triênio 2015 - 2017 .....	105
Figura 56 - Percentual de atividades não previstas e executadas no triênio 2015 - 2017 .....	106
Figura 57 - Percentual de execução das atividades previstas e não previstas no triênio 2015-2017 .....	107
Figura 58 - Categorias das atividades executadas.....	108
Figura 59 - Categoria das atividades não executadas .....	109
Figura 60 - Principais obstáculos para o cumprimento do cronograma estabelecido no PAINT.....	110
Figura 61 - Etapas de atuação no processo de elaboração do PAINT.....	111
Figura 62 - Formas para melhorar o desempenho da equipe .....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios do controle interno .....	28
Quadro 2 - Classificação dos controles interno no setor público.....	29
Quadro 3 - Comparativo entre Controle Interno e Auditoria Interna .....	31
Quadro 4 - Espécies de controle da Administração Pública.....	36
Quadro 5 - Tipos de Auditoria Governamental .....	44
Quadro 6 - <i>Campi</i> que compõem o IFAL.....	53
Quadro 7 - <i>Campi</i> que compõe o IFBA .....	55
Quadro 8 - <i>Campi</i> que compõem o IFBAIANO.....	57
Quadro 9 - <i>Campi</i> que compõe o IFCE .....	58
Quadro 10 - <i>Campi</i> que compõe o IFMA.....	60
Quadro 11 - <i>Campi</i> que compõe o IFPB .....	61
Quadro 12 - <i>Campi</i> que compõe o IFPE .....	62
Quadro 13 - <i>Campi</i> que compõe o IFPI.....	64
Quadro 14 - <i>Campi</i> que compõe o IFRN.....	66
Quadro 15 - <i>Campi</i> que compõem o IFS.....	68
Quadro 16 - <i>Campi</i> que compõe o IFSERTÃO-PE .....	70
Quadro 17 - Resumo da Classificação da Pesquisa .....	71
Quadro 18 - Institutos Federais do Nordeste Brasileiro.....	74
Quadro 19 - Variáveis e indicadores .....	78
Quadro 20 - Categorização das atividades das unidades de auditoria interna .....	79
Quadro 21 - Dados sobre as ações de auditoria .....	79
Quadro 22 - Protocolo de instrumentos de coleta de dados .....	81
Quadro 23 - Documentos oficialmente aprovado pelo Conselho Superior .....	90
Quadro 24 - Utilização de critérios/metodologia para distribuição da carga horária das ações.....	94
Quadro 25 – Propostas de ações para melhoria do desempenho das Unidades de Auditoria Interna dos IF's.....	113

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CGU – Controladoria Geral da União

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

IF – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

IFAL – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

IFBA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFBAIANO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano

IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IFMA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IFPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

IFPI – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

IFRN – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

IFS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

IFSERTÃO-PE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano

IIA - Institute of Internal Auditors

IN – Instrução Normativa

MEC – Ministério da Educação

PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna

RAINT – Relatório Anual de Atividades da Auditoria

SCI – Sistema de Controle Interno

SFC – Secretaria Federal de Controle

TCU – Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1. Situação Problemática .....	16
1.2. Justificativa .....	17
1.3. Objetivos.....	21
1.4. Estrutura da Dissertação .....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1. O Controle Enquanto Função Administrativa.....	23
2.1.1. Controle: Função e Etapas .....	25
2.1.2. Controle Interno: Conceito, Princípios e Tipos.....	27
2.1.3. Controle Interno e Auditoria Interna .....	30
2.2. Controle na Administração Pública Brasileira: Breve Histórico.....	31
2.2.1. Espécies de Controle na Administração Pública Brasileira.....	35
2.2.2. Classificação do Controle na Administração Pública Brasileira .....	36
2.2.3. Fundamentação Legal do Controle na Administração Pública Brasileira .....	37
2.3. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal: Conceito .....	38
2.3.1. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal: Breve Histórico	38
2.3.2. Sistema de Controle Interno e Auditoria .....	42
2.3.3. Instrumentos de Planejamento e Acompanhamento das Atividades das Unidades de Auditorias Internas.....	45
<b>3. DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA .....</b>	<b>49</b>
3.1. Os Institutos Federais do Nordeste Brasileiro.....	49
3.2. Atuação da Equipe de Auditoria. ....	50
3.3. IFAL: Breve Histórico.....	53
3.4. IFBA: Breve Histórico.....	54
3.5. IFBAIANO: Breve Histórico.....	56
3.6. IFCE: Breve Histórico .....	57

3.7.	IFMA: Breve Histórico .....	59
3.8.	IFPB: Breve Histórico.....	60
3.9.	IFPE: Breve Histórico.....	61
3.10.	IFPI: Breve Histórico .....	63
3.11.	IFRN: Breve Histórico .....	65
3.12.	IFS: Breve Histórico .....	67
3.13.	IFSERTÃO-PE: Breve Histórico.....	69
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>71</b>
4.1.	Classificação da Pesquisa .....	72
4.2.	Unidades de Análise .....	74
4.3.	Questões de Pesquisa.....	75
4.4.	Levantamento de Dados.....	75
4.5.	Instrumento de Coleta.....	77
4.6.	Variáveis e Indicadores da Pesquisa .....	77
4.7.	Tratamento e Análise dos Dados.....	78
4.8.	Protocolo de Pesquisa .....	80
<b>5.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DAS AUDITORIAS INTERNAS DOS IF's .....</b>	<b>82</b>
5.1.	Análise de Dados Referente aos Recursos Humanos .....	82
5.2.	Análise de Dados do Planejamento das Atividades de Auditoria.....	91
5.3.	Acompanhamento das Atividades .....	99
5.4.	Análise da Avaliação da Equipe de Auditoria .....	100
5.5.	Análise de Dados da Execução das Atividades das Unidades de Auditoria Interna .....	105
5.6.	Proposta de Ações para Melhorias .....	113
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa .....</b>	<b>125</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Estado tem como finalidade básica a realização do bem comum, para atingir este objetivo, desenvolve várias atividades com o propósito de viabilizar a satisfação das necessidades públicas. Tais atividades podem ser realizadas de forma direta e exclusiva como, por exemplo, à prestação jurisdicional, já outras podem ser desenvolvidas de forma indireta ou pelas concessionárias de serviços públicos, são as chamadas atividades complementares do Estado. Para o desenvolvimento dessas atividades, o Estado realiza a despesa pública, que consiste no pagamento em dinheiro dos bens e serviços indispensáveis a realização do bem comum. Para realização da despesa pública, o Estado utiliza-se de uma fonte regular de recursos financeiros, por meio de seu poder coercitivo, retira riquezas dos particulares, através dos tributos, para viabilizar a despesa pública (HARADA, 2012).

Sendo assim, o Estado é responsável por administrar de forma adequada e eficiente os recursos obtidos através do seu poder de tributar, de forma a devolver estes recursos à sociedade sob a forma de prestação de serviços públicos, com vistas a promover o bem-estar de todos os cidadãos.

Nessa perspectiva, o gestor público atua como administrador dos recursos, devendo direcioná-los da forma adequada a executar os serviços que competem ao Estado, observando o que a legislação estabelece. Para que seja possível uma administração adequada dos recursos públicos, os gestores podem utilizar os conhecimentos relacionados à Ciência da Administração, uma vez que o apropriado emprego das técnicas administrativas torna possível o atingimento dos objetivos.

Neste sentido, na definição clássica, “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (FAYOL, 1989, p. 26). Sendo estas as cinco funções universais da ciência da administração. Considerando que para se analisar em detalhe cada uma destas funções seria necessário um longo estudo, este trabalho restringe-se apenas a análise da “função controle”, relacionando-a com a Administração Pública, uma vez que este é o objeto do trabalho.

O controle na Administração Pública brasileira tem origem no período colonial (1500-1822), no qual foram criadas as Juntas da Fazenda das Capitanias e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, as quais tinham subordinação a Portugal, atuando basicamente nos aspectos orçamentário e financeiro (PETER e MACHADO, 2014).

Ao longo dos tempos, a administração pública teve que organizar seus controles a fim de promover uma melhor gestão do erário. Sendo assim, este estudo abordou controle interno na administração pública, estabelecendo um histórico desde as primeiras instituições de controle oficiais do Brasil, até a configuração atual do controle interno brasileiro, especificamente no Poder Executivo Federal.

Como integrante deste Poder, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criada através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, da qual fazem parte os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – (IF's); a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR; os Centros Federais de Educação e Tecnologia Celso Suckow da Fonseca – CEFET-RJ e de Minas Gerais – CEFET-MG e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II. Estas instituições encontram-se vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), possuem na sua estrutura administrativa uma Unidade de Auditoria Interna.

Estas instituições possuem natureza jurídica autárquica, sendo administradas por reitores, os quais devem gerir o erário de forma a cumprir as finalidades e objetivos para as quais foram criadas as instituições. Castro (2011) alerta que “os administradores públicos muitas vezes revelam condutas incompatíveis com as melhores práticas de administração e de boa gestão” (CASTRO, 2011, p. 259).

Sendo assim, o controle se torna uma ferramenta essencial para os gestores públicos e cidadãos, possibilitando o acompanhamento da utilização dos recursos públicos, além de funcionar como um instrumento de auxílio aos gestores, facilitando os processos de tomada de decisão, contribuindo para que os objetivos da instituição sejam atingidos.

No Brasil, a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, organiza o Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo Federal, o qual tem como finalidade a avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e apoio ao controle externo. Para tanto, são utilizados como instrumentos a auditoria e a fiscalização (BRASIL, 2001).

Para viabilizar a realização do controle interno, a legislação brasileira determinou a obrigatoriedade de criação de Unidades de Auditoria Internas, as quais

competem a avaliação dos controles internos e o desempenho do órgão no qual atuam.

A intenção deste trabalho foi provocar uma reflexão sobre a atuação das Unidades de Auditoria Interna dos IF's do nordeste brasileiro, tendo como objetivo analisar as ações de auditoria realizadas pelas Unidades de Auditoria Interna dos IF's do nordeste brasileiro. Para tanto, foi realizada uma análise sobre a atuação das unidades de auditoria, especialmente sobre as áreas que foram objeto de auditoria no triênio 2015 – 2017.

### **1.1. Situação Problemática**

A pesquisa tem como finalidade a solução de um problema existente, segundo Lakatos e Marconi (2003), o problema (...) “consiste em um enunciado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é a pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos” (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 127).

A finalidade para instituição do controle interno nos três poderes do Estado brasileiro encontra-se descrito na CF/88, no art. 74, que desta forma estabelece.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

- I. avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
- II. comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- III. exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- IV. apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (BRASIL, 1988).

Da leitura do art. 74 da Constituição Federal (CF), pode-se concluir que, enquanto integrante do SCI do Poder Executivo Federal, as Unidades de Auditoria Interna dos IF's têm a responsabilidade de desenvolver seus trabalhos de forma a abranger todas as finalidades para as quais foram instituídas. Estas finalidades passam pela avaliação da aplicação dos recursos públicos, tanto dos órgãos públicos, como também das entidades de direito privado que sejam responsáveis pela



aplicação dos recursos públicos, pela análise da legalidade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos, além da avaliação dos resultados atingidos por esses órgãos.

O Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, que dispõe sobre o SCI do Poder Executivo Federal, estabelece que o controle interno compreende um conjunto de atividades, dentre as quais destaca-se a avaliação da gestão dos administradores públicos federais, através da qual são examinadas a legalidade e a legitimidade dos atos praticados pelos gestores públicos. Assim como também, a avaliação quanto à economicidade, à eficiência e a eficácia da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal dos atos de gestão dos servidores responsáveis pela administração dos órgãos públicos (BRASIL, 2000a).

Sendo assim, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: **De que forma as Unidades de Auditoria Interna dos (IF's) do nordeste brasileiro tem conseguido realizar ações voltadas ao cumprimento das finalidades descritas no art. 74 da Constituição Federal, ligadas ao Controle interno?**

## **1.2. Justificativa**

A Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que estabelece as normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal, divide o controle em: Controle Interno, exercido pelo Poder Executivo, e Controle Externo, exercido pelo Poder Legislativo. Esta lei, ainda vigente, representa o marco histórico na criação do controle interno na administração pública brasileira (BRASIL, 1964).

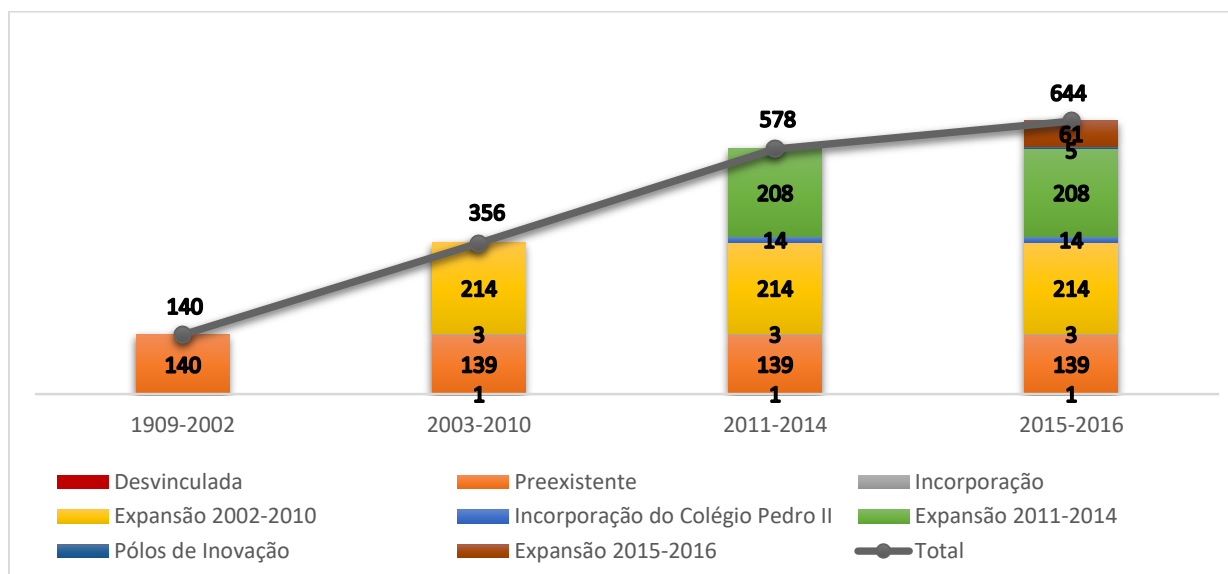
Sobre o controle interno, a Constituição Federal, em seu artigo 70, estabelece que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, a legitimidade, à economicidade, à aplicação de subvenções e à renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo SCI de cada poder (BRASIL, 1988).

De acordo com Santana (2013), o SCI público “tem como principal objetivo atuar em todas as áreas e setores da organização, a fim de resguardar seus interesses” (SANTANA, 2013, p. 16).

A fim de regulamentar e estruturar o controle interno do Poder Executivo Federal foi publicado o Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, por meio do qual ficaram estabelecidas as finalidades e competências do controle interno. Dentre as várias finalidades do controle interno estabelecidas no supracitado decreto, está inserida a comprovação da legalidade de avaliação dos resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal. Com o objetivo de fortalecer a gestão administrativa e racionalizar as ações de controle, este decreto estabeleceu, ainda, que as entidades da Administração Pública Federal indireta devem organizar as suas respectivas Unidades de Auditoria Interna (BRASIL, 2000a).

No final da última década, houve um aumento dos recursos públicos destinados à ampliação da oferta de educação pública, especialmente em 2008, quando foram criados os IF's. Desde então, o governo federal ampliou as sedes com construção de novos *campi*, conforme aparece na Figura 1.

**Figura 1 - Ampliação da Rede Federal de Educação Profissional – Em unidades**



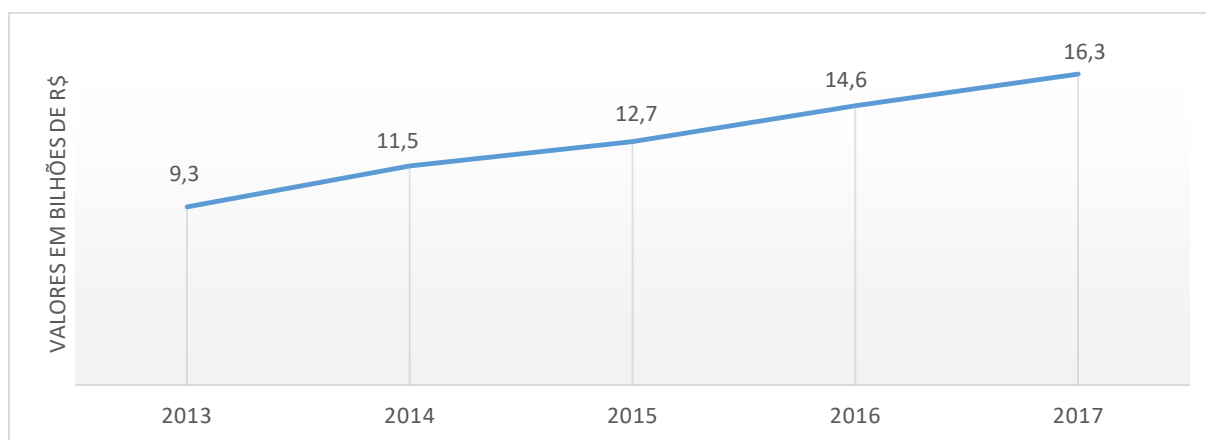
Fonte: Adaptado de (MEC, 2016)

De acordo com a Figura 1, pode-se observar que houve uma ampliação significativa no número de unidades que compõem a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, a qual possuía 140 unidades em 2002, atingindo 644 unidades em 2016. Para viabilizar esta expansão foram investidos recursos públicos para a construção de novos *campus*, na melhoria das instalações já existentes, para a

aquisição de mobiliário e equipamentos, além da realização de concurso para seleção de novos servidores.

Como consequência dessa ampliação, houve o aumento da necessidade de recursos para realizar o pagamento dos salários dos servidores, assim como para manter o funcionamento das instituições. Neste sentido, observa-se um crescente volume de recursos destinados a estas instituições, conforme Figura 2.

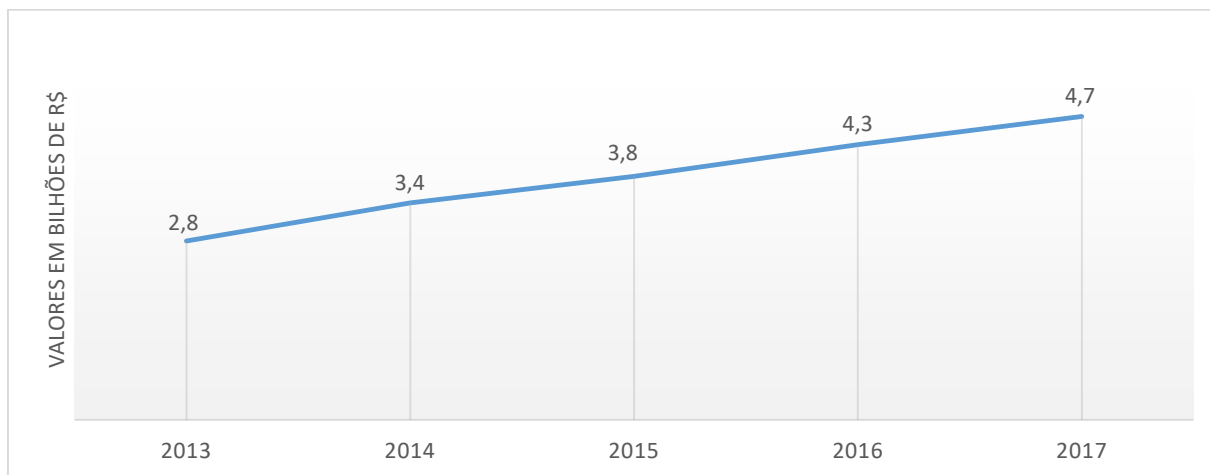
**Figura 2 - Gastos com a Rede Federal de Educação Profissional**



Fonte: (BRASIL, 2018)

A Figura 2 mostra que o orçamento para o exercício de 2013 foi de 9,3 bilhões, e passou para 16,3 bilhões em 2017. Atualmente, os IF's somam um total de 38 (trinta e oito), os quais encontram-se localizados em todos os estados que compõem a República Federativa do Brasil e no Distrito Federal, possuem competência para a oferta de educação superior, básica e profissional, através da conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as práticas pedagógicas. Destes 38 (trinta e oito) IF's, 11 (onze) estão localizados no nordeste brasileiro, os quais serão objeto de estudo deste trabalho (BRASIL, 2008).

Ao analisar os gastos diretos dos 11 (onze) IF's do nordeste brasileiro entre o exercício de 2013, comparado ao somatório do exercício 2017, verifica-se que houve um aumento de pouco mais de 59,58%, chegando a ultrapassar mais de quatro bilhões e setecentos milhões no exercício de 2017, como visto na Figura 3.

**Figura 3 - Gastos diretos do governo com os IF's do nordeste brasileiro**

Fonte: (BRASIL, 2018)

Ao se verificar este crescente quantitativo de recursos destinados aos IF's, é necessário fazer uma reflexão sobre a existência de controles que avaliem a utilização de tais recursos. Neste sentido, as Unidades de Auditoria Interna das instituições assumem um importante papel social, pois através de seus trabalhos podem fiscalizar se a aplicação dos recursos ocorre conforme a lei, assim como também avaliar se o objetivo de propiciar a satisfação do bem comum tem sido atingido pelo Estado.

Cabe destacar que, em tempos de escassez de recursos públicos, a área de auditoria interna representa um papel importante, uma vez que entre outros aspectos, tem a atribuição de avaliar a eficácia e a eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial do órgão público. Sendo assim, ao desempenhar de forma adequada suas competências, as Unidades de Auditoria Interna podem contribuir de sobre maneira para uma melhor aplicação dos escassos recursos públicos.

A importância do controle interno dos órgãos públicos foi debatida, especificamente sobre o controle da administração pública. Nesse sentido, Brandão (2017), esclarece que atividades de controle interno “estão na ordem do dia na sociedade brasileira e pedem uma análise detalhada e criteriosa em prol da excelência e efetividade das instituições” (BRANDÃO, 2017, p. 165).

Neste sentido, Rodrigues (2017) afirma que “o trabalho executado por esta unidade procura permear as atividades de entidade, de forma a obter uma visão mais ampla e completa dos procedimentos administrativos, sempre com o intuito de agregar valor à gestão (...)” (RODRIGUES, 2017, p. 161).

Como parte integrante do Sistema de Controle do Poder Executivo Federal, as unidades de auditoria dos IF's exercem suas atividades baseadas em leis e normas estabelecidas pelo Poder Executivo Federal, através do órgão de controle central. Atualmente, compete a Controladoria Geral da União (CGU), como órgão central do SCI do Poder Executivo Federal, entre outras atribuições, a orientação normativa as unidades de auditoria que integram o SCI do Poder Executivo Federal.

A importância do controle interno foi debatida pelos autores Castro (2011), Chaves (2014), Peter e Machado (2014) que destacam o relevante papel a ser desempenhado pela função controle no âmbito público, sendo assim um estudo sobre a atuação do controle interno em instituições como os IF's é oportuno, relevante e necessário.

Ademais, a sociedade tem aumentando o nível de cobrança em relação atuação dos gestores públicos, acompanhando e denunciando a ocorrência de eventuais desvios. Assim como também, tem cobrado dos órgãos de controle uma atuação mais proativa, no sentido de se antecipar a ocorrência de atos que impliquem prejuízo aos cofres públicos, atuando na prevenção da ilegalidade.

Na sequência, após apresentada a justificativa desta pesquisa, são expostos os objetivos, tanto geral quanto específicos.

### **1.3. Objetivos**

Para realização da pesquisa é necessária definição do objetivo geral, definido por Prodanov e Freitas (2013), como a “síntese do que pretendemos alcançar, e os objetivos específicos explicitarão os detalhes e serão um desdobramento do objetivo geral” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 94).

Dessa forma, esta pesquisa tem o seguinte objetivo geral:

Analisar as atividades realizadas pelas Unidades de Auditoria Interna dos IF's da Região Nordeste do Brasil, voltadas para o cumprimento das finalidades de controle interno, descritas no art. 74 da Constituição Federal, no triênio 2015-2017.

O objetivo geral é atingido por meio da definição de objetivos específicos que possibilitam a consecução daquele objetivo. Neste sentido, Prodanov e Freitas (2013) esclarecem que “os objetivos informarão para que estamos propondo a pesquisa, isto

é, quais os resultados que pretendemos alcançar ou qual a contribuição que a pesquisa irá efetivamente proporcionar” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 94).

Assim, para esta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as Unidades de Auditoria Interna dos IF's selecionados, com enfoque no capital humano e organização administrativa;
- Analisar o planejamento anual das ações de auditoria, estabelecendo relações de comparação com o quantitativo de horas destinadas à execução destas ações;
- Comparar as atividades previstas com as efetivamente executadas pelas Unidades de Auditoria Interna dos IF's estudados;
- Identificar quais os critérios utilizados no planejamento anual para determinar o quantitativo de horas destinadas a cada ação de auditoria;
- Propor ações de melhoria que possam contribuir para a realização de eventuais melhorias no processo de planejamento e execução das atividades.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

Esta pesquisa foi organizada em seis capítulos e suas respectivas seções. No primeiro capítulo são apresentados a introdução, na qual estão inseridas a justificativa, o problema e objetivos da pesquisa. Na sequência é apresentado o referencial teórico. No terceiro capítulo é descrito o objeto de estudo (IF's) e, especificamente, detalhado cada um dos 11 Institutos que formam o grupo dos IF's do Nordeste Brasileiro. No quarto capítulo são descritos os procedimentos metodológicos seguidos durante a pesquisa, na sequência no quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. No sexto capítulo são apresentadas as conclusões, e finalmente as referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo é composto por três seções nos quais são apresentados os conceitos e informações básicas para compreensão da atuação das unidades de auditorias internas dos IF's. A primeira seção aborda os conceitos de controle interno relacionados a ciência da administração. Na seção seguinte o controle interno é explicado sob a ótica da administração pública. A última seção trata do controle interno do poder executivo federal, explicando as legislações e normativos que regulamenta a atuação das Unidades de Auditoria Interna.

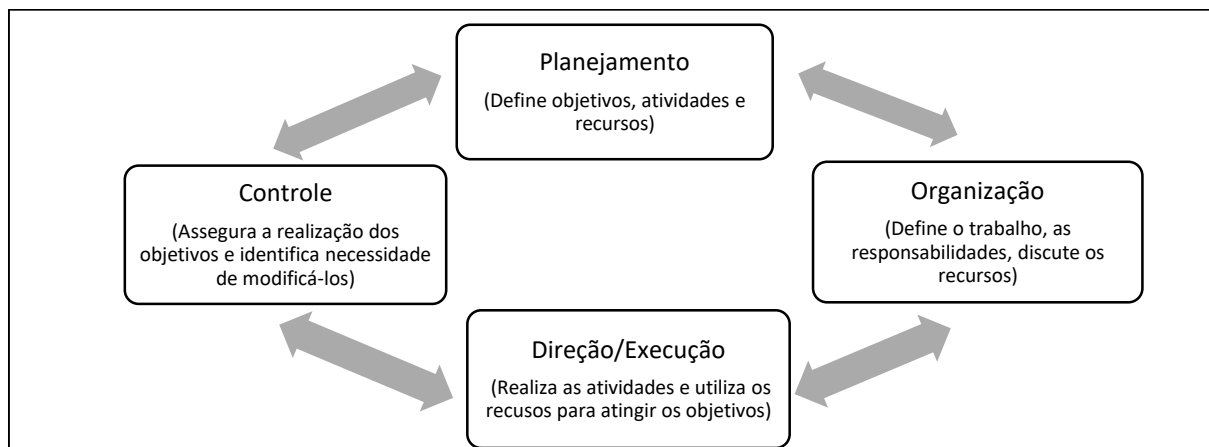
### **2.1. O Controle Enquanto Função Administrativa**

Apesar de existir desde que o homem passou a viver em grupos, a administração, alcançou status de ciência apenas no século XX, quando os conhecimentos relacionados à administração foram sistematizados de forma científica, por meio dos estudos realizados por Frederic Taylor e Henry Fayol (PETER e MACHADO, 2014).

Neste sentido, a Administração Científica obedece a princípios fundamentais, quais sejam: Princípio do Planejamento – o trabalho deve ser planejado e testado; Princípio do Preparo dos Trabalhadores – os trabalhadores devem ser selecionados conforme a aptidão, caso não possuam aptidão para o trabalho, devem ser treinados; Princípio de Controle – o trabalho deve ser controlado a fim de se verificar se o realizado está de acordo com o previamente estabelecido; e Princípio da Execução – as responsabilidades devem ser distribuídas, de forma que seja o mais disciplinado possível (TAYLOR, 1990).

Sendo assim, a Administração deve ser entendida como um processo, ou funções administrativas, de tomada de decisão, composto por quatro processos principais que interligam, quais sejam: planejamento, organização, direção/execução e controle (ver Figura 4). Estes, por sua vez, são realizados por meio da contribuição de outros processos secundários, a saber: coordenação, direção, comunicação e participação (MAXIMILIANO, 2000).

**Figura 4 - Funções ou Processos do Processo Administrativo**



Fonte: Adaptado de (MAXIMILIANO, 2000)

Conforme demonstrado na Figura 4, por meio da função Planejamento são definidos os objetivos, as atividades e os recursos; através da função Organização são estabelecidos os trabalhos a serem desenvolvidos, os responsáveis por tais atividades, além de serem discutidos os recursos utilizados. Já na função Direção, ocorre a realização das atividades e utilização dos recursos para que sejam atingidos os objetivos definidos na fase de planejamento. Enquanto na função Controle são verificados se os padrões previamente estabelecidos foram atingidos, possibilitando uma eventual adoção de medidas corretivas, caso sejam necessárias.

O conceito de controle é apresentado por Glock (2008) da seguinte forma:

É qualquer atividade de verificação sistemática de um registro, exercida de forma permanente ou periódica, consubstanciada em documentos ou outro meio, que expresse uma ação, um resultado etc., com o objetivo de se verificar se existe conformidade com o padrão estabelecido, ou com resultado esperado, ou ainda, com o que determina a legislação e as normas (GLOCK, 2008, p. 18).

Sendo assim, pode-se dizer que o controle consiste na comparação entre o que foi executado e o que foi previamente estabelecido, ou a verificação quanto à existência de harmonia entre os registros e a legislação/normas. Considerando que para abordar todas as funções administrativas de forma detalhada seria necessário um longo estudo, e que a função “controle” se refere ao objeto de estudo deste trabalho, não serão abordadas em detalhes as demais funções administrativas, restringindo este trabalho a análise do controle enquanto função administrativa, sob a perspectiva da administração pública.



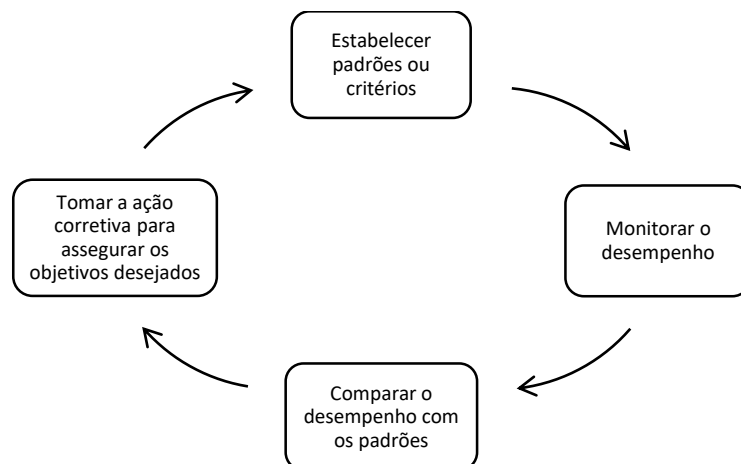
Porém, antes de iniciar esta discussão é necessário esclarecer que os resultados dos estudos apresentados por Taylor no livro: “Princípios de Administração Científica”, apesar de terem sido obtidos a partir da observação das atividades realizadas por indústrias, podem ser aplicados a qualquer atividade social, desde a direção dos nossos lares, até a administração dos serviços públicos (TAYLOR, 1990).

### 2.1.1. Controle: Função e Etapas

Após serem planejadas, organizadas e dirigidas as atividades para o atingimento dos objetivos da organização, é necessário verificar se o que foi inicialmente estabelecido foi executado, e se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos pré-estabelecidos. Com esse objetivo, a função controle atua.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 183), o controle enquanto função administrativa “serve para assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos”, sendo esta função composta por quatro etapas, conforme visto na Figura 5.

**Figura 5 - Etapas do Processo de Controle**



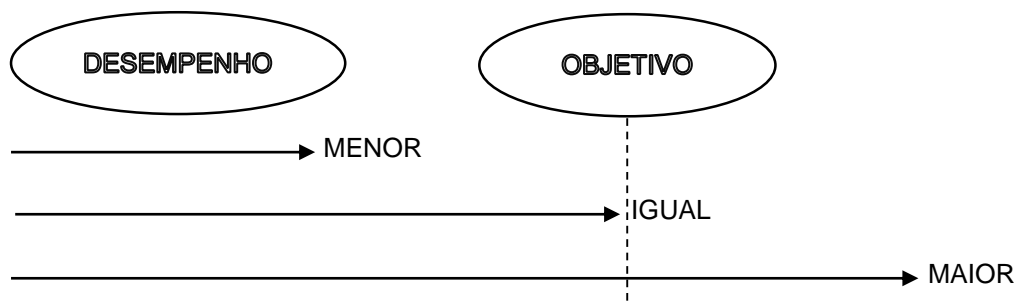
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

Conforme ilustrado na Figura 5, o processo de controle pode ser assim resumido: estabelecem-se os padrões ou critérios que se desejam alcançar ou manter, verificando-se os resultados obtidos, na sequência comparam-se os resultados obtidos com os padrões pré-definidos, caso seja necessário, são tomadas

medidas corretivas com o propósito de garantir que os objetivos desejados sejam atingidos.

Para Maximiano (2000), a etapa final do processo de controle permite a obtenção de informações sobre o desempenho atingido. Para análise do desempenho devem ser comparados o efetivamente alcançado com os padrões, ou objetivos estabelecidos. A partir desta comparação, pode-se concluir pela necessidade, ou não, de ações que possam corrigir ou reforçar atividades para se atingir maior desempenho. Por meio da comparação pode-se concluir que o desempenho está menor, igual ou maior que o planejado, conforme Figura 6.

**Figura 6 - Tipos de desempenho**



Fonte: (MAXIMILIANO, 2000, p. 465)

A Figura 6 ilustra três possibilidades de desempenho, a saber: desempenho abaixo do esperado, quando o objetivo não é realizado; desempenho igual ao esperado, quando o objetivo é realizado; e desempenho maior que o esperado, quando o desempenho ultrapassa o objetivo inicialmente previsto.

Nestas três situações são necessárias ações de reforço, para a situação na qual o desempenho não permitiu o atingimento do objetivo, portanto, são necessárias ações corretivas com vistas a melhorar o desempenho. Para as situações nas quais o desempenho permitiu o atingimento do objetivo, podem ser adotadas ações de reforço, com premiações as atitudes que contribuíram para o alcance do objetivo. Já para as situações nas quais o desempenho além de atingir o objetivo, ultrapassou as expectativas, são necessárias ações de reforço para que o desempenho se mantenha no nível (MAXIMILIANO, 2000).

### 2.1.2. Controle Interno: Conceito, Princípios e Tipos

A partir das informações produzidas por meio do processo de controle, podem ser tomadas decisões mais apropriadas sobre os novos objetivos, assim como estabelecer padrões de controle. Dessa forma, o processo de controle fornece informações para o planejamento, em um processo cíclico. Neste sentido, “o controle interno é um conjunto de controles interligados de maneira lógica, abrangendo todas as funções administrativas, ou seja, o planejamento, a organização, a execução e o controle” (SCHMIDT, SANTOS e ARIMA, 2006).

Já Botelho (2008), define o controle interno nas seguintes palavras:

Controle realizado pelo próprio órgão executor no âmbito da sua própria Administração, exercido de forma adequada, capaz de propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade (BOTELHO, 2008, p. 31).

De acordo com o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), o Instituto Americano de Controladores Públicos, que estabelece normas de auditoria para organizações privadas, governo federal, estaduais e locais, controle interno é:

“O plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas” (PORTAL DE AUDITORIA, 2017).

A partir da leitura destes conceitos, fica clara a importância e a necessidade de controles internos adequadamente estabelecidos para que a administração assegure o alcance dos objetivos traçados.

A Resolução nº 1.153/08, de 21 de novembro de 2008, do Conselho Federal de Contabilidade, que estabelece referenciais para o controle interno no setor público, determina que o controle interno terá a finalidade de: a) salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais; b) dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente; c) propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada; d) estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas; e) contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade; f) auxiliar

na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações (CFC, 2008).

Para atingir as finalidades descritas acima, o controle interno deve ser exercido em todos os níveis das entidades que integram o setor público, compreendendo a preservação do patrimônio público, o controle da execução das ações que integram os programas governamentais, a observância às leis, os regulamentos e às diretrizes (CFC, 2008).

Assim para alcançar os objetivos, o estabelecimento de controles internos baseia-se em princípios, os quais são destacados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Princípios do controle interno**

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Relação custo/benefício	O custo da implementação do controle não deve ser maior que os benefícios que ele possa vir proporcionar.
Qualificação adequada	O setor de pessoal deve utilizar como critério a competência para seleção do pessoal.
Treinamento	A política de seleção de pessoal deve prevê ações de treinamento buscando o melhor rendimento.
Rodízio de funcionários	A política de pessoal deve estabelecer a rotatividade de funções.
Delegação de poderes e responsabilidade	A existência de estatuto/regimentos nos quais fiquem definidas, claramente, as responsabilidades de todos os setores do órgão/entidade.
Segregação de funções	Separação entre as funções de autorização/aprovação, execução, controle e contabilização das operações.
Formalização das instruções	As ações, os procedimentos e as instruções devem estar disciplinados em instrumentos claros, e objetivos, emitidos por autoridades com competência para tal.
Controle sobre as transações	Existência de acompanhamento de fatos contábeis, financeiros e operacionais.
Aderência às diretrizes e normas legais	Existência, na organização, de sistema que determine e assegure o cumprimento das diretrizes e normas.

Fonte: Adaptado de (PETER e MACHADO, 2014)

Conforme se verifica no Quadro 1, os princípios do controle interno descrito por Peter e Machado (2014) se relacionam a ações rotineiras a serem desenvolvidas e/ou observadas pela administração, buscando, desta forma, contribuir para que erros e/ou desvio sejam minimizados, contribuindo, assim, para que o objetivo da entidade seja alcançado.

Segundo Attie (2012), os controles internos estão relacionados tanto à administração, quanto à contabilidade. Sendo classificados em: a) controles

contábeis, que compreende os planos, métodos e procedimentos da organização, estabelecidos a fim de preservar a organização, além de manter os registros contábeis compatíveis com a realidade da mesma; e b) controles administrativos, que compreende o plano da organização, seus métodos e procedimentos, estabelecidos com objetivo de alcançar a eficiência operacional, assim como o alcance dos objetivos planejados pela administração.

Por outro lado, a Resolução nº 1.153/08, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), classifica o controle interno no setor público conforme descrito no Quadro 2.

**Quadro 2 - Classificação dos controles interno no setor público**

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>
Operacional	Relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade
Contábil	Relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis
Normativo	Relacionado à observância da regulamentação pertinente.

Fonte: (CFC, 2008)

No Quadro 2, observa-se que para o setor público existe três categorias de controle interno: 1) operacional, que se refere ao controle sobre as ações a serem desenvolvidas a fim de atingir os objetivos traçados pela entidade; 2) contábil, que está voltado a conferência da veracidade e fidedignidade dos registros e demonstrações contábeis; e 3) controle normativo, por meio do qual é verificado o cumprimento das normas relacionadas aos atos administrativos.

Na administração pública, o controle interno tem como objetivo atuar como mecanismos de controle dos cidadãos, à medida que possibilitam o acompanhamento dos gastos públicos por toda a população. Além disso, serve como instrumento de auxílio ao administrador público, permitindo a realização de escolhas que possibilitem o alcance dos objetivos da organização pública, permitindo que as decisões sejam baseadas na economia, eficiência e eficácia (CASTRO, 2011).

### 2.1.3. Controle Interno e Auditoria Interna

A princípio, pode-se pensar que Controle Interno e Auditoria Interna sejam sinônimos, porém, como explicado a seguir, ambos possuem definições e objetivos distintos. Para Attie (2012), o controle interno abrange todos os mecanismos planejados por uma empresa a fim de dirigir, restringir, governar e conferir a variedade de atividades por ela desenvolvida com a finalidade de cumprir seus objetivos.

Sendo assim, o controle assume papel fundamental no processo de gestão, um sistema de controle eficientemente planejado e executado, possibilita que a administração consiga atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Enquanto função administrativa, o controle interno assume um papel relevante para organização, sua importância, nas palavras de Attie (2012, p. 195) “fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles internos que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto”.

Já a auditoria, segundo Crepaldi (2006, p. 23), é o “levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Neste sentido, a Unidade de Auditoria Interna pode ser entendida como um instrumento de gestão, através do qual o gestor pode avaliar a efetividade dos controles internos, assumindo, dessa forma, um papel relevante no processo de administração da entidade.

Segundo Attie (2012):

A auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executados por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa (ATTIE, 2012, p. 182).

Corroborando com o estabelecimento de distinção entre o Controle Interno e a Auditoria Interna, as informações extraídas da Instrução Normativa (IN) Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, como aparece no Quadro 3.

**Quadro 3 - Comparativo entre Controle Interno e Auditoria Interna**

	<b>Controle Interno da Gestão</b>	<b>Auditoria Interna</b>
Definição	Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações,	Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, a qual aplica uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança.
Objetivos	Aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;	Adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A fim de auxiliar a organização a realizar seus objetivos

Fonte: Adaptado da IN MP/CGU N (CGU, 2016)

Dessa forma, conclui-se que a auditoria interna integra o controle interno da organização, que detêm a função, entre outras, de avaliar o SCI estabelecido, propor soluções que possam corrigir eventuais falhas detectadas quando da realização de ações de auditoria destinadas a avaliação dos controles internos. Sendo assim, a auditoria interna, é parte integrante do controle interno da organização, por isso, suas atividades devem contribuir para que a organização alcance os seus objetivos previamente estabelecidos.

Nos tópicos que seguem, são analisados o controle interno e auditoria interna no poder executivo federal.

## **2.2. Controle na Administração Pública Brasileira: Breve Histórico**

De acordo com Di Pietro (2007, p. 49), a expressão Administração Pública pode assumir dois sentidos, o sentido subjetivo e o objetivo, este se refere à atividade administrativa, aquele em que às pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos exercem a função administrativa.

Para Filho (2006, p. 9-10), a administração pública no sentido subjetivo “pode também significar o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas”.

Neste sentido, a Administração Pública é composta pelos órgãos que integram as pessoas jurídicas políticas da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, sob os quais recai, por força da lei, a incumbência das funções administrativas, são os denominados órgãos da administração direta.

O Decreto-Lei nº 200, que dispõe sobre a organização administrativa federal estabelece a diferenciação entre a Administração Direta e Indireta, vejamos:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

- I. A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.
- II. Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
  - a) Autarquias;
  - b) Empresas Públicas;
  - c) Sociedades de Economia Mista.
  - d) fundações públicas (BRASIL, 1967).

Pela leitura de Filho (2006, p. 9-10), pode-se concluir que a estrutura administrativa do Estado brasileiro pode ser dividida em Administração Direta, que na esfera Federal compreende os serviços da estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, e em Administração Indireta, a qual compreende as entidades criadas pelo Estado com o objetivo de realizar a prestação de serviço específico.

Para Di Pietro (2007, p. 672), o Controle na Administração Pública é definido como o “poder de fiscalização e correção que sobre ela exercem os órgãos dos Poderes Judiciário, Legislativo e Executivo com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico”.

Segundo Meireles, (2016, p. 795) na administração pública, o controle “é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”.

O controle na administração pública brasileira tem origem no século XIX. Após a independência do Brasil, em outubro de 1831 foi instituído o Tribunal do Tesouro Público Nacional, órgão colegiado, composto pelo Ministro da Fazenda (Presidente do tribunal), Inspetor Geral, Contador Geral e Procurador Fiscal, todos nomeados pelo Imperador, com competências para direção e fiscalização da receita e despesa nacional; tomada de contas anuais de todas as repartições públicas de onde se despendiam dinheiro da nação, entre outras atribuições (BRASIL, 1831).

Quanto às atribuições do Tribunal do Tesouro Nacional, dividia-se em julgamento e atividades técnicas, veja-se:



Suas atribuições eram divididas em dois grupos de matérias. Em um primeiro grupo, que envolvia, por exemplo, questões ligadas ao julgamento de contas e recursos, solução de conflitos de jurisdição e imposição de multas, o Tribunal possuía competências deliberativas, onde o poder do presidente era apenas o de voto de qualidade. Sobre um segundo grupo de questões, ligadas a aspectos mais técnicos e práticos das atividades do Tesouro, como a adoção de sistemas de escrituração, a organização de balanços e orçamentos e a arrematação e assinatura de contratos o Tribunal possuía função apenas consultiva, cabendo ao presidente a decisão final. (BARCELOS, 2014, p. 50)

Com a Proclamação da República do Brasil, em 1889, através do Decreto nº 966-A, foi instituído o Tribunal de Contas, com competências para o exame, revisão e julgamento de todas as operações de receitas e despesas da República (BRASIL, 1890).

Através da Constituição de 1937, ficou estabelecido que seria instituído o departamento administrativo, vinculado a Presidência da República, com atribuições de racionalizar o serviço público, veja-se:

- a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público;
- b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;
- c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária (BRASIL, 1937).

Oito meses após a publicação da Constituição de 1937, por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 Julho de 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Ao instituir o DASP as competências previstas na Constituição de 1937 foram incluídas e ampliadas, para área de administração de pessoal e material, assessoramento ao presidente da República e de controle. Uma vez que, entre as competências descritas no decreto de instituição, foram atribuídas competências para inspecionar os controles públicos (BRASIL, 1938).

A Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que estabelece as normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal, instituiu a temática do

planejamento, orçamento e controles, com vistas a atingir maior eficácia com relação aos gastos públicos (BRASIL, 1964).

Reforçando a importância do controle na Administração Pública, o Decreto-lei nº 200/67, estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa elencando o controle como princípio a ser observado pela Administração Pública, veja-se.

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I. Planejamento.
- II. Coordenação.
- III. Descentralização.
- IV. Delegação de Competência.
- V. Controle (BRASIL, 1967).

O art. 6º do Decreto-lei nº 200/67, estabeleceu o controle como princípio fundamental da administração Pública, o qual deveria ser exercido em todos os níveis e órgãos da administração federal, através do controle sobre a execução dos programas, observância das normas, da aplicação do dinheiro público e da guarda e bens da União.

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, o controle governamental passou a ocupar um espaço de destaque, conforme pode ser verificado no artigo 70, que estabelece que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial da União e das entidades que compõem a administração pública direta e indireta, deve ser exercido pelo Congresso Nacional, enquanto controle externo, e pelo SCI de cada Poder: executivo, legislativo e judiciário (BRASIL, 1988).

A Lei de Responsabilidades Fiscal também representa um marco na legislação mais recente que aborda o controle na Administração Pública, uma vez que estabeleceu diretrizes fiscais a serem obedecidas pelos gestores públicos com vistas a assegurar que os objetivos traçados pela administração sejam atingidos, buscando implementar maior transparência e controle da Administração Pública (BRASIL, 2000b).

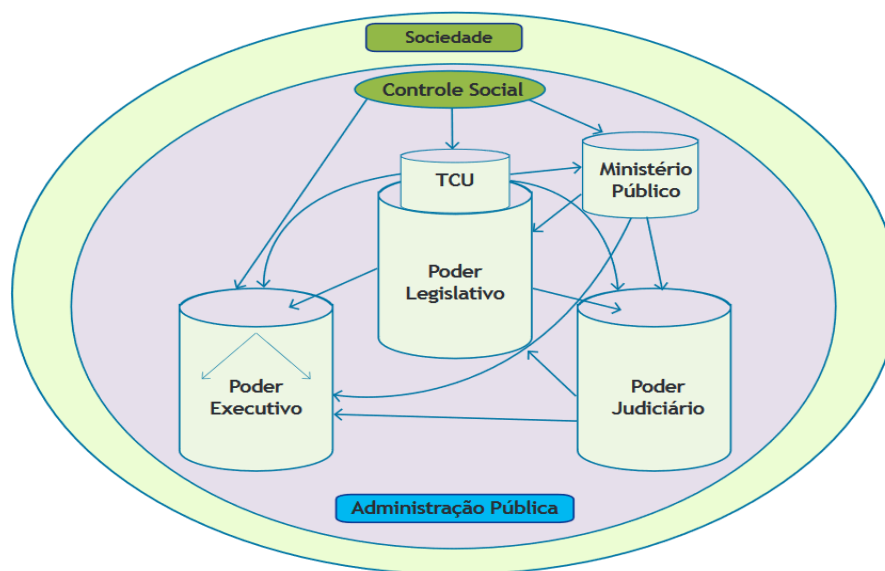
Na opinião de Maria Sylvia (2007, p. 672) “o controle constitui poder/dever dos órgãos a que a lei atribui essa função, precisamente pela sua finalidade corretiva; ele

não pode ser renunciado nem retardado, sob pena de responsabilidade de quem se omitiu”.

### 2.2.1. Espécies de Controle na Administração Pública Brasileira

A Constituição Federal prevê que o controle na Administração Pública Federal Brasileira deve ocorrer das formas: o Controle Interno, o qual deve ser exercido pelo próprio órgão (art. 74); o Controle Externo, exercido pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU), art. 70; o Ministério Público, ao qual compete a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (art. 127) e o Controle Social, exercido pela população por meio de participação no processo de implementação de políticas públicas, assim como pelo acompanhamento da gestão dos recursos públicos, a Figura 7 representa a atuação destes controles (BRASIL, 1988).

**Figura 7 - Controles na Administração Pública**



Fonte: (TCU, 2014c)

Conforme demonstrado na Figura 7 cada um dos três Poderes possui o seu controle interno, o Poder Legislativo, em parceria com o TCU exerce o controle sobre os demais Poderes, o TCU exerce o controle sobre o Ministério Público, o Ministério Público controlando os três Poderes. Todos estes, sendo controlados pelo Controle Social.

### 2.2.2. Classificação do Controle na Administração Pública Brasileira

Existem vários posicionamentos sobre a classificação do controle na administração pública, cada doutrinador utiliza critérios diferentes para realizar a sua própria classificação. Sendo assim, o Quadro 4 a seguir apresenta a classificação sob o aspecto do órgão que exerce o controle, o momento de realização do controle e ao órgão que passa pelo procedimento de controle.

**Quadro 4 - Espécies de controle da Administração Pública**

<b>Critério</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Quanto ao órgão que exerce	Controle Administrativo	Controle que a Administração Pública exerce sobre sua própria atuação, sob os aspectos da legalidade de mérito, por iniciativa própria ou mediante provocação, por meio do poder de fiscalização e correção que detém.
	Controle Legislativo	Controle que o Poder Legislativo exerce sobre a Administração Pública Direta e Indireta, e sobre o Poder Judiciário no exercício da função administrativa.
	Controle Judicial	Controle exercido pelo Poder Judiciário por meio da apreciação quanto à legalidade na prática dos atos do Poder Administrativo e Legislativo
Quanto ao momento	Controle Prévio	Ocorre no antes da prática do ato administrativo, por meio da autorização ou aprovação do ato.
	Controle Concomitante	Ocorre no momento da atuação administrativa, por meio do acompanhamento dos atos administrativos.
	Controle Posterior	Ocorre após a realização do ato administrativo.
Quanto ao órgão controlado	Controle Interno	Realizado por órgão integrante da estrutura do órgão controlado.
	Controle Externo	Realizado por órgão não integrante da estrutura do órgão controlado.

Fonte: Adaptado de (DI PIETRO, 2007)

Encontra-se na doutrina outros critérios de classificação do controle da administração pública, quanto ao seu fundamento: controle hierárquico, resultante da estrutura hierárquica do órgão; ou controle finalístico, realizado por meio da verificação do cumprimento do programa geral do Governo determinado em lei, sem que haja vinculação hierárquica entre o órgão controlador e o controlado. Quanto ao aspecto controlado, classifica-se em: controle da legalidade/legitimidade, através do qual se verifica a conformidade dos atos e procedimentos administrativos praticados com a norma que o regulamenta; e controle de mérito, através do qual se busca a comprovação da eficiência, do resultado, da conveniência ou oportunidade do ato sob controle (MEIRELLES, 2016).

Considerando que o objeto de estudo deste trabalho se concentra no controle interno da Administração Pública, nas seções seguintes aprofundam-se os estudos sobre este tema.

### **2.2.3. Fundamentação Legal do Controle na Administração Pública Brasileira**

O controle interno na Administração Pública brasileira encontra-se fundamentado em uma série de normas, as quais estabelecem as competências e limites para atuação das unidades que compõem o controle interno. O marco inicial da inclusão do “Controle Interno” na legislação brasileira ocorreu em 1964, com a publicação da Lei nº 4.320, art. 76, que dividiu o controle em interno e externo, estabelecendo que o Poder Executivo deveria instituir mecanismos de controle interno com objetivo de acompanhar a execução orçamentária, verificando a legalidade dos atos administrativos que envolvam receitas e despesas, a fidelidade funcional dos agentes públicos e o cumprimento dos programas de trabalho (BRASIL, 1964).

Sendo assim, afirma-se que cada poder deve estabelecer as suas unidades de controle interno, as quais atuaram exclusivamente no âmbito do poder do qual integram. Enquanto que, o controle externo, é realizado por instituições externas ao Poder que está sendo controlado. Quanto às competências, a Constituição Federal de 1988 estabelece nos artigos 71 e 74 as atribuições do Controle Externo e Controle interno, respectivamente. A partir da leitura desses artigos pode-se perceber que as competências do controle externo são bem mais amplas, se comparadas ao controle interno. O Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, regulamentou as atribuições do Sistema e Controle Interno do Poder Executivo Federal, estabelecendo as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser alcançadas as finalidades descritas no artigo 74 da Constituição Federal.

Considerando que o objeto de estudo deste trabalho é o controle interno, não adentrar-se-á em detalhes sobre as atribuições do controle externo, restringindo-se esta análise acerca do Controle Interno do Poder Executivo Federal, analisando sua estrutura e competências nas seções seguintes.

## **2.3. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal: Conceito**

A Lei 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, regulamentada pelo Decreto nº. 3.591/00, alterado pelos Decretos nº. 4.303/02 e nº. 4.440/02, entre outros, estabelece a estrutura do SCI do Poder Executivo Federal, tendo como órgão central a Controladora Geral da União (CGU).

Neste sentido, Peter e Machado (2014) esclarecem que,

O sistema de controle interno implica a existência de um órgão que coordena, gerencia, administra as atividades a serem executadas pelo controle interno. O sistema é centralizado, trabalhando conjuntamente com órgãos setoriais, que são responsáveis pelo controle interno de suas respectivas áreas (PETER e MACHADO, 2014, p. 43).

Cavalheiro e Flores (2007, p. 28) definem o SCI como “o mecanismo de autocontrole da própria Administração, exercido pelas pessoas e Unidades Administrativas e coordenado por um órgão central, organizado, e em parâmetros gerais, por lei local”.

Dessa forma, enquanto órgão central do SCI do Poder Executivo Federal, a atuação da CGU abrange todos os órgãos do Poder Executivo Federal, incluindo as empresas estatais e qualquer pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos, sob a responsabilidade do Poder Executivo Federal.

### **2.3.1. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal: Breve Histórico**

Conforme explicado no item 2.2.4, o termo “Controle Interno” foi introduzido na Administração Pública brasileira em 1964, por meio da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, a qual apresentou a definição e competências para o exercício dos controles interno e externo.

Desde a promulgação da Lei nº 4.320 até os dias atuais, os legisladores têm buscado especificar as competências, estruturas e formas de atuação do sistema de controle, conforme se verifica na Constituição Federal (CF) de 1988, artigo 74 e demais leis infraconstitucionais que abordam o tema.

Até 1994, o controle interno do Poder Executivo Federal estava organizado de forma fragmentada, cada Ministério possuía suas Secretarias de Controle Interno, conhecidas como Ciset's, as quais se encontravam hierarquicamente subordinadas ao Ministério ao qual deveriam controlar.

Visando cumprir o que determinava o art. 74 da CF de 1988, em 1994, foi criada a Secretaria Federal de Controle Interno, a qual passou a integrar o Ministério da Fazenda, desenvolvendo o processo de reformulação das atividades de controle interno e Poder Executivo Federal e reorganização institucional.

Com a publicação do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, o qual regulamentou o SCI do Poder Executivo, houve reorganização do SCI, com a extinção das Ciset's vinculadas aos Ministérios e promoção da centralização do controle interno, como a CGU no artigo 8º, veja-se:

- Art. 8º Integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal:
- I. Controladoria-Geral da União, como Órgão Central, incumbido da orientação normativa e da supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema.
  - II. as Secretarias de Controle Interno (Ciset) da Casa Civil, da Advocacia-Geral da União, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Defesa, como órgãos setoriais;
  - III. as unidades de controle interno dos comandos militares, como unidades setoriais da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa; (BRASIL, 2000a).

A partir da mudança promovida pelo Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, foram criadas unidades da Secretaria de Controle Interno nas capitais de todos os estados brasileiros, com o objetivo de realizar o controle mais aprofundado e, também, mais eficiente dos órgãos que compunham a administração pública federal nos estados. Além disso, buscava-se a realização de uma fiscalização das verbas federais utilizadas pelos municípios, visto que a partir dos anos 1980 houve um aumento da descentralização das políticas públicas, que teve como consequência o aumento do repasse de recursos federais para os municípios, os quais tem a responsabilidade de utilizar os recursos na implementação das políticas públicas nos municípios, sendo, por isso, controlado pelos órgãos de Controle Interno e Controle Externo (LOUREIRO, ABRUCIO, *et al.*, 2012).

Em 2001, a Medida Provisória nº 2.143, de 2 de abril de 2001, alterou o nome da Controladoria-Geral da União para Corregedoria-Geral da União, vinculando-a

diretamente ao Presidente da República, com competência para assisti-lo nos assuntos relacionados à defesa do patrimônio público. Além dessa função, competia a Corregedoria-Geral da União, também, encaminhar as representações ou denúncias relativas à lesão, ou ameaça de lesão ao patrimônio público recebidas. Para o exercício de suas funções a Corregedoria-Geral da União estava estruturada com o Gabinete, a Assessoria Jurídica e a Subcorregedoria-Geral.

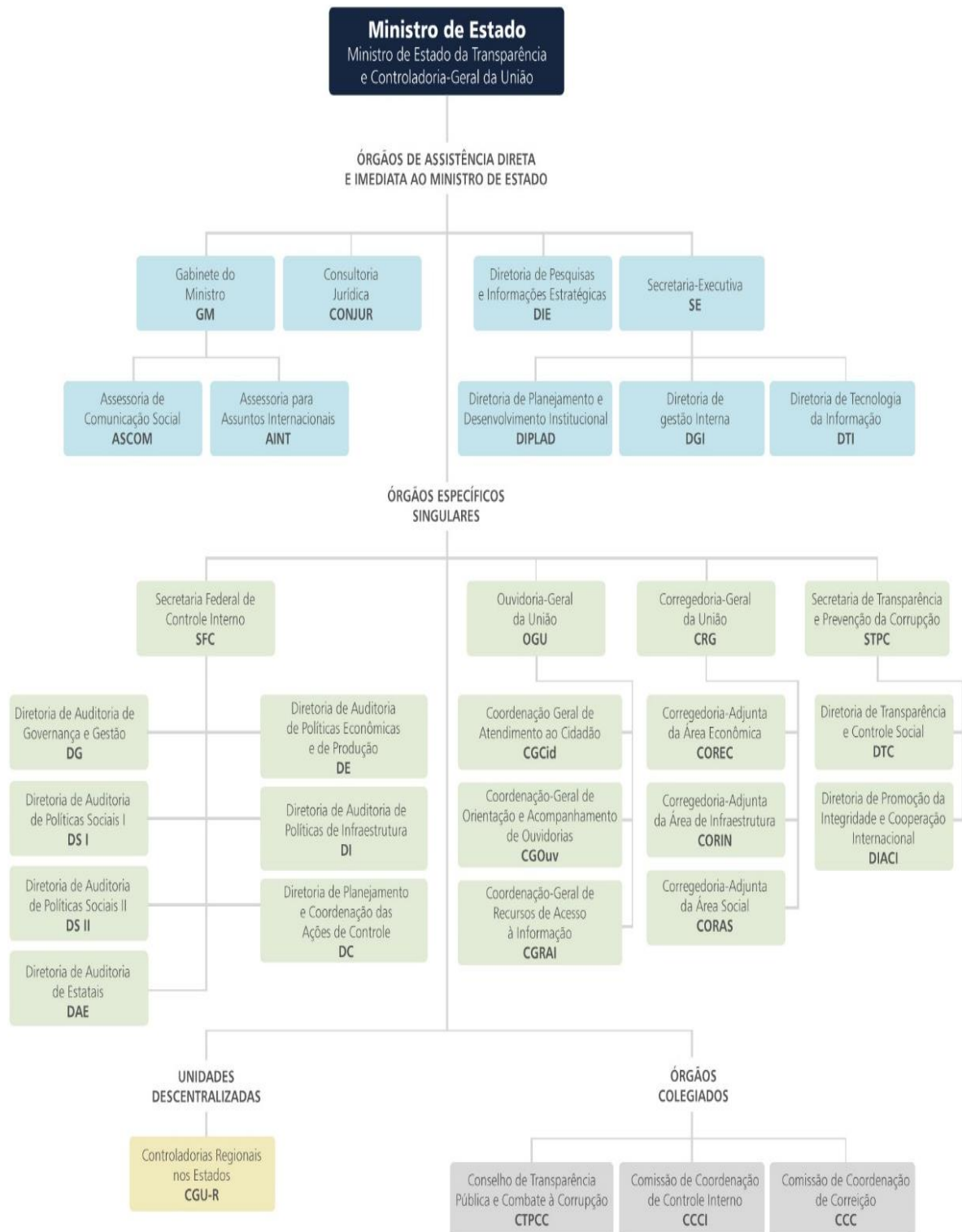
Em 2003, por meio da Lei nº 10.683, foi alterada a nomenclatura da Corregedoria-Geral da União, a qual voltou a ser nomeada de Controladoria-Geral da União, vinculada diretamente à Presidência de República, com competências para assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, fossem atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, às atividades de ouvidoria geral e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da Administração Pública Federal. Em 29 de setembro de 2016 a CGU foi extinta, ao mesmo tempo em que foi criado o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União, o qual passou a abarcar todas as competências da extinta CGU (BRASIL, 2016).

Em 03 de novembro de 2017, por meio da Lei nº 13.502, a estrutura dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios passou por alterações, o então, Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União, passou a chamar-se de Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, sendo sua estrutura organizacional estabelecida no art. 68 da supracitada lei representada na Figura 8.

Conforme se verifica na Figura 8, o Ministério de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União tem em sua estrutura organizacional quatro órgãos específicos: a Secretaria Federal de Controle Interno, a Ouvidoria-geral da União, a Corregedoria-Geral da União e a Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção; sendo a SFC composta de quatro diretorias: Diretoria de Auditoria de Governança e Gestão; Diretoria de Auditoria de Políticas Sociais I; Diretoria de Auditoria de Políticas Sociais II; Diretoria de Auditoria de Políticas Estatais; Diretoria de Auditoria de Políticas Econômicas e de Produção; Diretoria de Auditoria de Política de Infraestrutura e Diretoria de Planejamento e Coordenação das Ações de Controle, com as competências definidas no regimento interno.



**Figura 8 - Organograma no Ministério de Estado da Transparência e CGU**



Fonte: (CGU, 2017)

Conforme estabelece o Regimento Interno do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (Portaria nº 677, de 10 de março de 2017) compete a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) exercer as atividades de

órgão central do SCI do Poder Executivo Federal, além de propor a normatização, a sistematização e a padronização dos procedimentos operacionais dos órgãos e das unidades integrantes do SCI do Poder Executivo Federal, entre outras atribuições. Para o exercício de tais atribuições, a SCF emite Instruções Normativas que determinam os procedimentos a serem observados pelas unidades de auditoria interna do Poder Executivo Federal. Nos itens que seguem, são analisadas as IN's emitidas pela SFC.

### **2.3.2. Sistema de Controle Interno e Auditoria**

Conforme já explicado anteriormente, o controle interno se diferencia de auditoria interna, sendo este integrante daquele. Estabelecida esta diferenciação, é necessário compreender as diferentes vertentes da auditoria no setor público, sua finalidade, objetivos e objetos da auditoria governamental.

No setor público, a auditoria pode assumir duas vertentes, a auditoria tributária-fiscal, através da qual o governo analisa os impostos, taxas e contribuições pagas pelos cidadãos, identificando e corrigindo possíveis falhas; e a auditoria da gestão pública, realizada pelo Estado a fim de realizar o controle da sua gestão. Nesta perspectiva, este trabalho abordará apenas esta última vertente da auditoria pública.

Conforme a IN 03 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, de 09 de junho de 2017, a Auditoria Interna governamental “é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização” (CGU, 2017).

Peter e Machado (2014) conceituam auditoria governamental como:

“atividade de avaliação voltada para o exame, visando à comprovação da legalidade e legitimidade, adequação dos sistemas de controles internos e dos resultados obtidos quanto aos aspectos da economicidade, eficiência e eficácia da aplicação dos recursos públicos” (PETER e MACHADO, 2014, p. 94).

Pelo exposto, conclui-se que a auditoria governamental é uma atividade através da qual são avaliados os atos administrativos, a fim de apontar erros/fraudes, assim como recomendar ações que possam contribuir para que eventuais falhas sejam

corrigidas e/ou evitadas. Dessa forma, a atividade de auditoria governamental agrega valor à gestão, contribuindo para que os objetivos da entidade sejam alcançados.

As finalidades da auditoria governamental estão descritas no art. 74 da Constituição Federal de 1988, vejamos:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

- I. avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
  - II. comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
  - III. exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
  - IV. apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.
- (BRASIL, 1988).

Em síntese, a auditoria governamental tem como finalidade avaliar o cumprimento das metas do governo, comprovar a legalidade e avaliar os resultados atingidos com a utilização de recursos públicos por entes públicos e privados, além de apoiar o controle externo.

Peter e Machado (2014) esclarecem que os objetivos da auditoria governamental devem fundamentar-se em analisar os resultados, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, veja-se:

“Examinar a regularidade e avaliar a eficiência da gestão administrativa e dos resultados alcançados, bem como apresentar subsídios para o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e controles internos das unidades da Administração Direta e Indireta” (PETER e MACHADO, 2014, p. 97).

Quando aos objetivos da atividade de auditoria governamental, a IN 03 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, de 09 de junho de 2017, esclarece: é necessário “[...] que estejam de acordo com o propósito da atividade de auditoria interna e contribuam para o alcance dos objetivos institucionais e estratégias da Unidade Auditada” (CGU, 2017, p. 14). De acordo com o objeto e objetivos, a auditoria governamental pode ser classificada das seguintes formas, como apreciado no Quadro 5.

**Quadro 5 - Tipos de Auditoria Governamental**

<b>Tipo</b>	<b>Objetivo</b>
Auditoria de Gestão	Emitir opinião com vistas a certificar a regularidade das contas, verificar a execução dos contratos, convênios, acordos ou ajustes, a probidade na aplicação dos recursos públicos e na guarda ou administração de valores e outros bens do Estado ou a este confiados.
Auditoria de Programas	Acompanhar, examinar e avaliar a execução de programas e projetos governamentais específicos, bem como a aplicação dos recursos descentralizados.
Auditoria Operacional ou de Desempenho	Avaliar as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional, ou parte deste, dos órgãos ou entidades da Administração Pública, programas de governo, atividades, ou segmentos destes, com a finalidade de emitir opinião sobre a gestão.
Auditoria Contábil	Obter elementos comprobatórios suficientes que permitam opinar sobre se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os Princípios Fundamentais da Contabilidade e se as demonstrações contábeis refletem, adequadamente, as situações demonstradas.
Auditoria de Sistemas	Assegurar a adequação, a privacidade dos fatos e informações oriundas dos sistemas eletrônicos de processamento de dados, observando as diretrizes estabelecidas e a legislação específica.
Auditoria Especial	Examinar fatos ou situações consideradas relevantes, de natureza incomum ou extraordinária.
Auditoria da Qualidade	Permitir a formação de uma opinião mais concreta sobre o desempenho gerencial dos administradores públicos.
Auditoria Integral	Examinar os controles, processos e sistemas utilizados para gerenciar os recursos da organização.

Fonte: Adaptado de (PETER e MACHADO, 2014)

Conforme verifica-se no Quadro 5, a auditoria governamental pode ser classificada em oito tipos, de gestão, de programas, operacional/desempenho, contábil, de sistemas, especial, da qualidade e integral. A escolha pelo tipo de auditoria a ser realizada dependerá do objeto e do objetivo que se pretende com a atividade, cabendo ao auditor avaliar adequadamente a situação e optar por aquela que melhor atenda o propósito da atividade.

Para que a auditoria seja realizada de forma técnica, algumas etapas devem ser seguidas pela equipe que realiza a auditoria, conforme Figura 9 que segue.

**Figura 9 - Processo de Auditoria Governamental**

Fonte: Adaptado de (PETER e MACHADO, 2014)

A Figural 9, mostra o processo de auditoria governamental que compreende cinco fases, a saber: Fase 1, neste momento o auditor realiza o levantamento de informações relevantes sobre o objeto auditado, a fim de elaborar as questões que serão examinadas e estabelece a estratégia a ser utilizada pela equipe; na Fase 2 são delimitados os objetivos e o escopo da auditoria, com a elaboração do programa de auditoria; a Fase 3 consiste na execução, ou realização de trabalhos de campos e análise de dados; na Fase 4 é realizada a revisão, que consiste na verificação analítica, e exames substantivos, na Fase 5, são apresentados os resultados do trabalho por meio do relatório de auditoria.

No âmbito do Poder Executivo Federal, o planejamento das atividades de auditoria interna deve ser formalizado no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAINT), documento que contém a programação dos trabalhos da unidade de auditoria interna da entidade para um determinado exercício. Os resultados deste trabalho devem estar descritos no Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), no qual deve constar o relato sobre as atividades de auditoria interna, em função das ações planejadas no PAINT do exercício anterior, além das ações críticas ou não planejadas, porém que exigiram atuação da unidade de auditoria interna, os quais serão detalhadamente explicados no item seguinte (CGU, 2016).

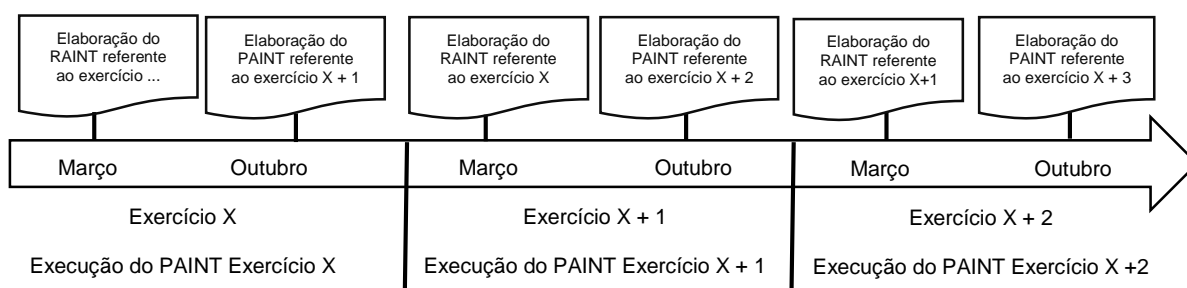
### **2.3.3. Instrumentos de Planejamento e Acompanhamento das Atividades das Unidades de Auditorias Internas**

A SFC, no exercício de suas competências, em 06 de abril de 2001, emitiu a IN 01/2001, a qual estabelecia as diretrizes, princípios e normas técnicas a serem observados pelo SCI do Poder Executivo Federal, a fim de normatizar padrões de atuação para todos os órgãos. Esta norma determinava que o planejamento das atividades de auditoria interna dos órgãos que integram a administração indireta do Poder Executivo Federal, deveria ser registrado no documento denominado PAINT. Assim como determinava que os resultados dos trabalhos da auditoria interna deveriam ser apresentados através do RAIN.

Desde a publicação da IN nº 01/2001, até os dias atuais, as regras para elaboração do planejamento anual e apresentação dos resultados dos trabalhos de auditoria foram alteradas por meio da IN nº 02, de 24 de dezembro de 2002; IN nº 07,

de 29 de dezembro de 2006, posteriormente pela IN nº 24, de 17 de novembro de 2015, e mais recentemente, e atualmente vigente, a IN nº 9, de 09 de outubro de 2018, a qual estabelece que o PAINT deve ser encaminhado à CGU no último dia útil do mês de outubro do exercício anterior ao da execução para manifestação. Após análise, o PAINT é encaminhado a Unidade de Auditoria Interna, para ser encaminhado ao Conselho Fiscal, ou instância equivalente para aprovação até o último dia útil do mês de dezembro do ano anterior a sua execução. Após aprovado, o PAINT deve ser encaminhado ao órgão de controle interno até o último dia útil de fevereiro do exercício a que se refere o PAINT. Sobre a apresentação dos resultados dos trabalhos de auditoria interna, a IN nº 9, de 09 de outubro de 2018 estabelece que deve ser apreciado pelo Conselho de Administração ou instância equivalente, e encaminhado ao órgão de controle interno até o último dia útil de fevereiro de cada exercício, conforme Figura 10.

**Figura 10 - Período de elaboração do PAINT e RAINT**



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme ilustrado na Figura 10, a elaboração do planejamento das atividades, assim como a descrição, por meio de RAINT, das atividades realizadas possui natureza de obrigatoriedade para as unidades de auditoria de interna do Poder Executivo Federal. Tais documentos devem ser elaborados anualmente e, conforme determina a IN nº 9, de 09 de outubro de 2018, e encaminhados ao órgão de controle interno, qual seja, a CGU.

Como documento de planejamento das atividades a serem executadas ao longo de todo o exercício, o PAINT deve estabelecer os temas e macroprocessos a serem trabalhados no exercício a que se referem. Para seleção dos temas e macroprocessos, é necessário que seja realizado um levantamento prévio dos

possíveis temas, e macroprocessos, que possam ser auditados, na sequência se realiza sua classificação por meio da matriz de risco, na qual devem ficar claros os critérios para elaboração. Os processos classificados como mais críticos devem ser auditados, considerando o prazo, os recursos disponíveis e os objetivos.

Além dessas informações, o PAINT deve conter, também, a estimativa de horas destinadas à capacitação e participação em eventos que se relacionem as atividades desenvolvidas pelos auditores.

Como se pode perceber, o PAINT se constitui no documento por meio do qual fica registrado o planejamento da unidade de auditoria interna, no qual estão contidos os objetos e objetivos das ações de auditoria a serem realizadas no exercício seguinte a sua elaboração. Servindo de diretriz para a coordenação e planejamento dos trabalhos a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

Conforme explicado anteriormente à apresentação dos resultados alcançados com os trabalhos da auditoria interna ocorreram por meio do PAINT, documento no qual deve constar:

Art. 17. O PAINT conterá, no mínimo:

- I. quadro demonstrativo do quantitativo de trabalhos de auditoria interna, conforme o PAINT, realizados, não concluídos e não realizados;
- II. quadro demonstrativo do quantitativo de trabalhos de auditoria interna realizados sem previsão no PAINT;
- III. quadro demonstrativo do quantitativo de recomendações emitidas e implementadas no exercício, bem como as finalizadas pela assunção de riscos pela gestão, as vincendas, e as não implementadas com prazo expirado na data de elaboração do PAINT;
- IV. descrição dos fatos relevantes que impactaram positiva ou negativamente nos recursos e na organização da unidade de auditoria interna e na realização das auditorias;
- V. quadro demonstrativo das ações de capacitação realizadas, com indicação do quantitativo de auditores capacitados, carga horária e temas;
- VI. análise consolidada acerca do nível de maturação dos processos de governança, de gerenciamento de risco e de controles internos do órgão ou da entidade, com base nos trabalhos realizados;
- VII. quadro demonstrativo dos benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da unidade de auditoria interna ao longo do exercício por classe de benefício; e,
- VIII. análise consolidada dos resultados do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ. (CGU, 2018).

Assim, as unidades de auditoria interna devem orientar todos os seus esforços ao cumprimento das ações estabelecidas no PAINT. Encerrado o exercício, devem

ser relatadas todas as atividades desenvolvidas no exercício anterior, correlacionando-as com o planejamento. A partir desse documento, é possível verificar a atuação das unidades de auditoria interna, verificando as atividades previstas e realizadas, a execução de atividades não previstas no planejamento anual, assim como as justificativas pela não realização de ações programadas.

Pelo exposto, o RAIN'T se constitui em uma ferramenta de gerenciamento das atividades das unidades de auditoria interna, e utilizada pelos órgãos aos quais as unidades de auditoria estão subordinadas para análise do desempenho de suas atividades. Além disso, esse relatório pode servir de instrumento de autoavaliação para cada unidade de auditoria interna, como forma de fornecimento de informações que possam permitir aos auditores um planejamento adequado as suas competências institucionais.



### **3. DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica teve sua origem em 1909, quando foram criadas as escolas de Aprendizes e Artífices, as quais, posteriormente, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica. Inicialmente voltada para as pessoas com menor poder econômico, a Rede Federal ao longo dos anos ampliou o seu papel, tornando-se, atualmente, uma estrutura importante do sistema federal de ensino brasileiro, permitindo o acesso à educação científica e tecnológica em todo o país (MEC, 2016).

Compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica os IF's, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e Colégio Pedro II (BRASIL, 2008).

De acordo com a Lei nº 11.892, de dezembro de 2008, os IF's são instituições destinadas à oferta de educação superior, básica e profissional, especializados na educação profissional e tecnológica, com autonomia para criar e extinguir cursos. Possuem natureza jurídica de autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeiro, didático-pedagógica e disciplinar. São estruturados em forma *multicampi*, com proposta orçamentária para cada um dos *campi* e Reitoria, exceto no que se refere a pessoal, sendo administrado por órgãos superiores, Colégio de Dirigentes e Conselho Superior, os quais são presididos pelo Reitor. A reitoria atua como órgão executivo do IF, sendo está composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores, já os *campis* são dirigidos pelos Diretores-Gerais (BRASIL, 2008).

#### **3.1. Os Institutos Federais do Nordeste Brasileiro**

O território brasileiro é dividido em cinco grandes regiões: Norte, Nordeste, Sul, sudeste e Centro-Oeste, nas quais se encontram dispostos os 5570 municípios brasileiros. Sendo a Região Nordeste, formada pelos estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, os quais foram abordados nesta pesquisa.

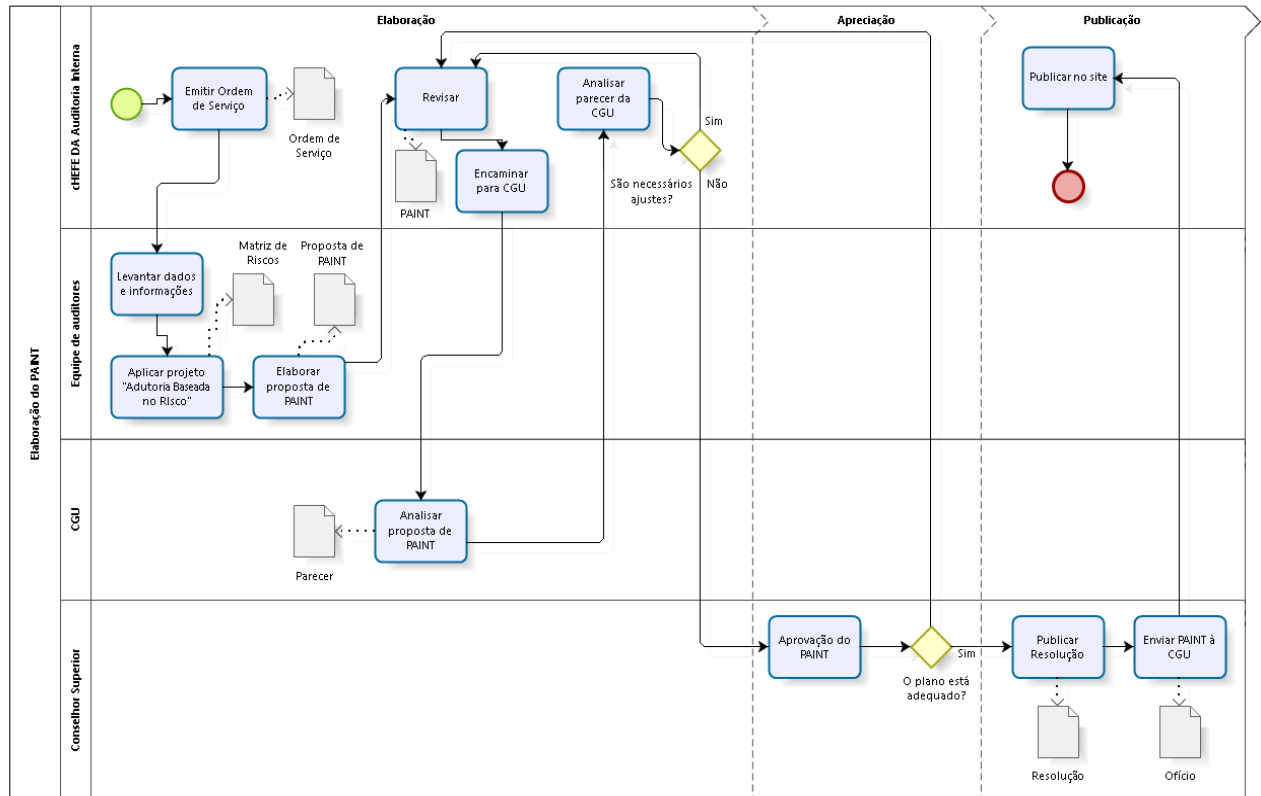
No nordeste brasileiro, encontram-se distribuídos 11 (onze) IF's, a saber: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IFBAIANO); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão (IFSERTÃO-PE).

### **3.2. Atuação da Equipe de Auditoria.**

De forma geral, os principais processos desenvolvidos pelas equipes de auditoria de cada um dos IF's são: elaboração do PAINT, execução de ações de auditoria, elaboração do RAINTE e monitoramento das recomendações. O processo de elaboração do PAINT inicia na unidade de auditoria interna, que realiza um levantamento de áreas passíveis de auditoria, o quantitativo de horas disponíveis para a realização de cada ação proposto. Finalizado o levantamento de informações, formaliza-se a proposta de planejamento que deve ser encaminhada a CGU para análise. Após a análise da CGU, são realizadas eventuais correções e na sequência o documento é encaminhado ao Conselho Superior, conforme Figura 11.

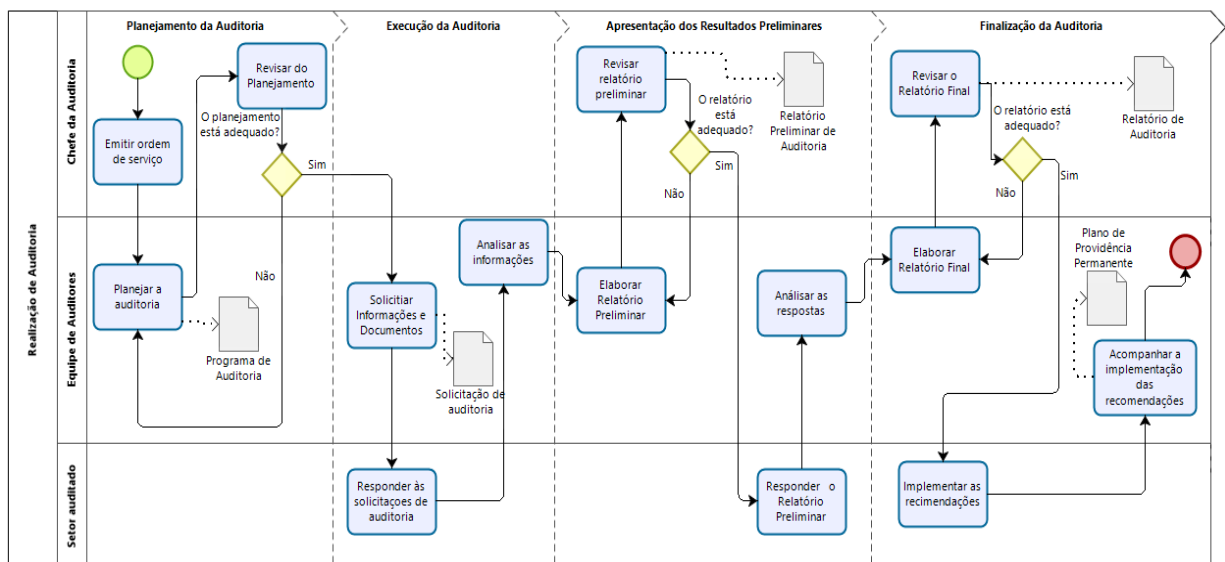
Para a realização das ações estabelecidas no PAINT os auditores são comunicados pelo chefe da auditoria sobre as atividades que devem ser desempenhadas por meio do documento denominado "Ordem de Serviço". Por meio deste documento, o auditor tem conhecimento sobre suas atribuições na ação a ser desenvolvida, assim como conhecer os objetivos, cronograma e carga horária destinada à atividade. A partir da emissão da Ordem de Serviço o desenvolvimento das atividades ocorre conforme Figura 12.

**Figura 11 - Processo de elaboração do PAINT**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

**Figura 12 - Processo de auditoria**

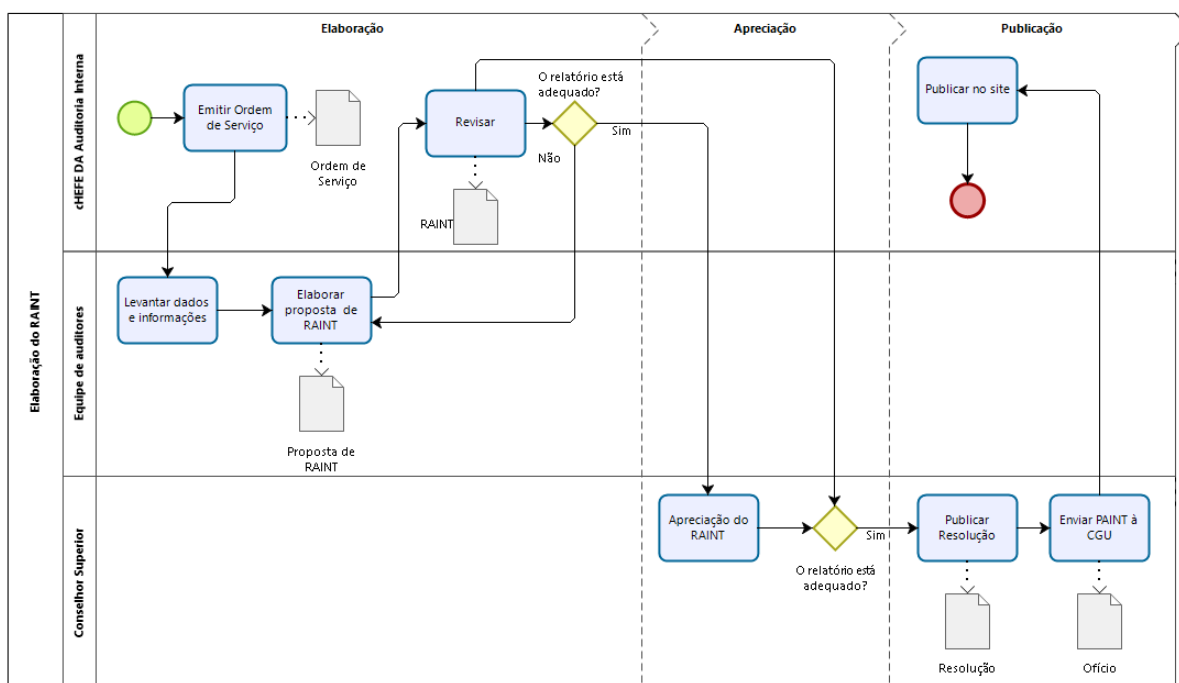


Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme demonstrado da Figura 12, o chefe da unidade de auditoria atua como supervisor das atividades, realizando a revisão dos procedimentos a serem desenvolvidos pela equipe. Ao final de cada ação de auditoria que resulte na emissão

de relatório, este é encaminhado aos gestores das unidades auditadas, assim como também ao presidente do Conselho Superior do IF e a CGU, para conhecimento. Após a finalização da auditoria, a equipe realiza o acompanhamento das implementações por meio do Plano de Providências Permanente, documento que contém todas as recomendações, histórico das manifestações do setor auditado e análise da unidade de Auditoria Interna. Iniciado um novo exercício faz-se necessária a elaboração do RAINT, documento que contém uma síntese dos trabalhos realizados pela unidade de auditoria interna, o processo de elaboração, conforme Figura 13.

**Figura 13 - Processo de elaboração do RAINT**



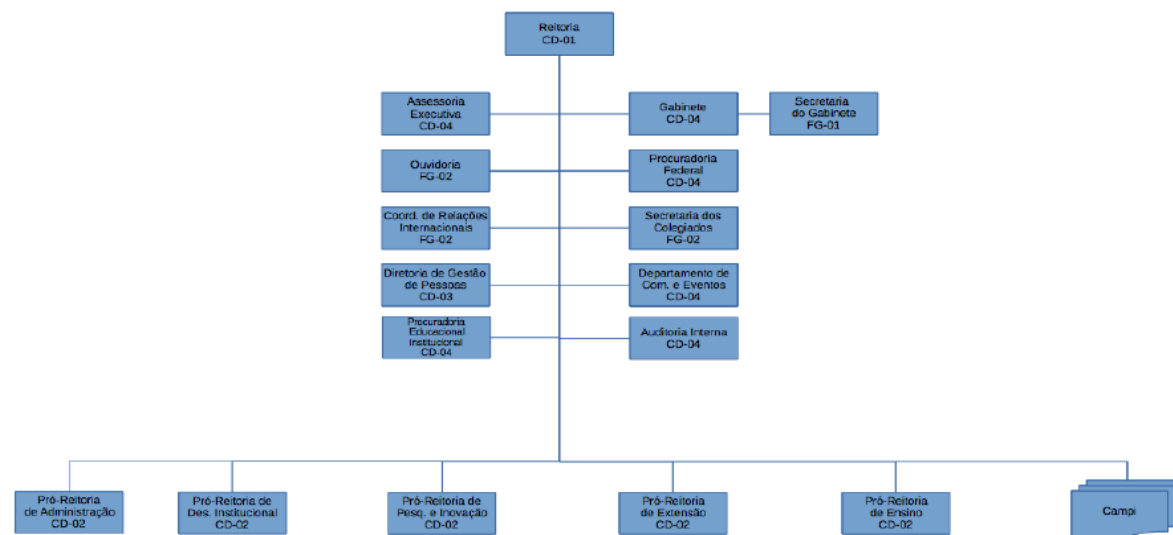
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O RAINT fecha o ciclo das atividades da auditoria interna com o relato das atividades previstas no PAINT e efetivamente realizadas; as atividades não previstas, mas realizadas, assim como a apresentação de eventuais justificativas pela não realização de atividades previstas. Ressalta-se que este documento deve ser enviado a CGU até o último dia de fevereiro de cada exercício (CGU, 2015).

### 3.3. IFAL: Breve Histórico

O IFAL tem sua origem a partir da integração entre o Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas e a Escola Agrotécnica Federal de Satuba, em 2008. Sua Reitoria situa-se na cidade de Maceió, e atua como órgão executivo, com a responsabilidade de formular as políticas institucionais a serem apreciadas pelo Conselho Superior, o qual detém competências consultivas e deliberativas, visto que é o órgão máximo da instituição, conforme demonstrado na Figura 14 (IFAL, 2017).

Figura 14 - Organograma do IFAL



Fonte: (IFAL, 2017)

Conforme pode-se verificar na Figura 15, o organograma do IFAL está estruturado pela Reitoria, à qual estão diretamente subordinadas a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria de Ensino. Para a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, conta com um total de dezesseis *campi*, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - *Campi* que compõem o IFAL

Quantidade	<i>Campi</i>
16	Arapiraca, Avançado Maceió Benedito Bentes, Batalha, Coruripe, Maceió, Maragogi, Marechal Deodoro, Murici, Palmeira dos Índios, Penedo, Piranhas, Rio Largo, Santana do Ipanema, São Miguel dos Campos, Satuba e Viçosa.

Fonte: (IFAL, 2017)

Conforme apresentado no Quadro 6, o IFAL está presente em quinze cidades do estado de Alagoas, ofertando Educação Básica e Ensino Superior. Para desenvolver suas atividades, o IFAL conta com um total de 1829 servidores efetivos, os quais desempenham as funções administrativas e atividades de docência nos 16 (dezesseis) *campi* e na Reitoria, assim como também no *Campus* Avançado de Benedito Bentes (IFAL, 2017).

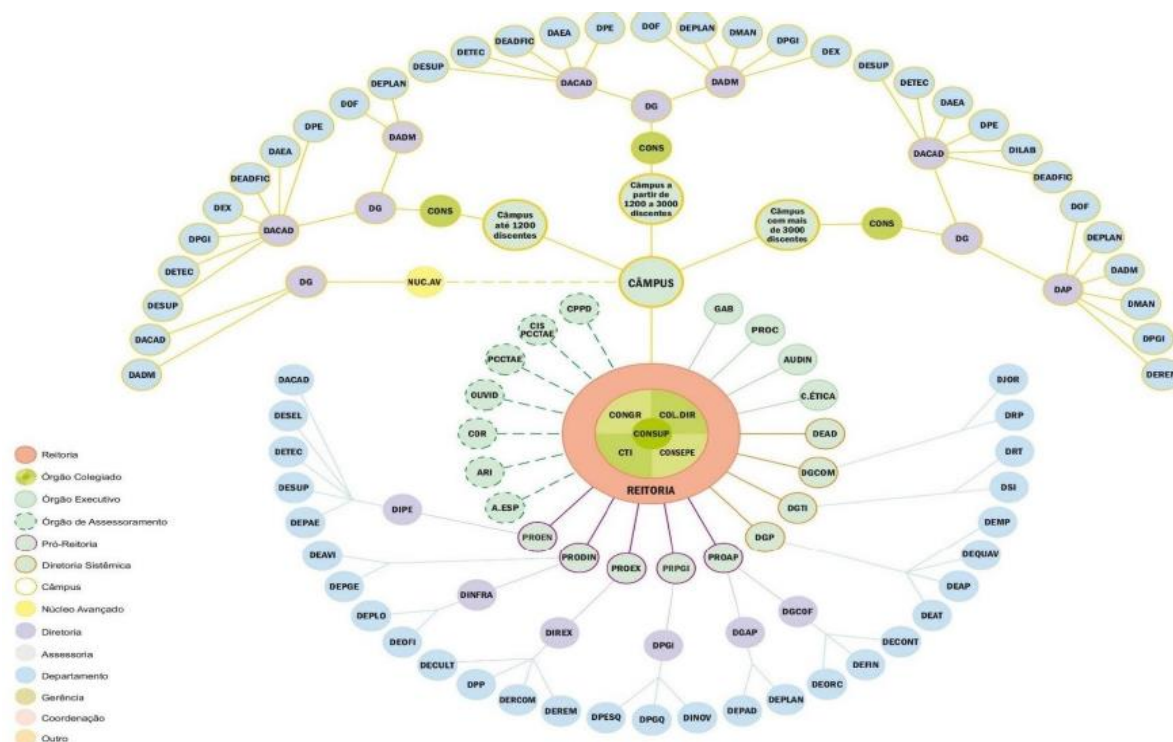
Integra e estrutura organizacional do IFAL a unidade de auditoria interna, localizada no prédio sede da Reitoria, é composta por servidores que ocupam os cargos de auditor, contador e técnico em assuntos educacionais. Desenvolvem suas atividades de forma centralizada, uma vez que todos encontram-se lotados na Reitoria. Porém a execução das ações de auditoria abrange todas as unidades gestoras que integram o IFAL, ou seja, a Reitoria e os *campi* são auditados pela unidade de auditoria, apesar de não haver lotação de servidores nos *campi*.

No exercício de suas funções, a Auditoria Interna do IFAL acompanha diariamente as áreas, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das atividades administrativas, e com a finalidade de fortalecer as ações de controle e prestar apoio aos órgãos do SCI do Poder Executivo Federal (IFAL, 2016).

### **3.4. IFBA: Breve Histórico**

O IFBA tem sua origem em 2008, mediante a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia, transformação esta promovida por força da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Sua Reitoria situa-se na cidade de Salvador, como órgão executivo da instituição, a Reitoria tem competências para a definir políticas junto aos órgãos, coordenar e fiscalizar as atividades da Instituição. Na estrutura administração superior da instituição existe o Conselho Superior, com competências consultivas e deliberativas sobre a instituição, conforme demonstrado na Figura 15.

**Figura 15 - Organograma do IFBA**



Fonte: (IFBA, 2018)

A Reitoria, possui 05 (cinco) Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Infraestrutura. Ainda, dispõe de 03 (duas) diretorias sistêmicas: Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Gestão da Comunicação Institucional e a Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação. Para execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o IFBA dispõe de vinte e dois *campi*, conforme Quadro 7 (IFBA, 2018).

**Quadro 7 - *Campi* que compõe o IFBA**

Quantidade	Campi
22	Barreiras, Brumado, Camaçari, Eunápolis, Euclides da Cunha, Feira de Santana, Ilhéus, Irecê, Jacobina, Jequié, Juazeiro, Lauro de Freitas, Paulo Afonso, Porto Seguro, Salvador, Santo Amaro, Santo Amaro de Jesus, Seabra, Simões Filho, Avancado de Ubaitaba. Valença e Vitória da Conquista.

Fonte: (IFBA, 2018)

Conforme demonstrado no Quadro 7, o IFBA está presente em vinte e dois municípios do estado da Bahia, ofertando Educação Básica e Superior. Para desenvolver suas atividades a instituição possui um total de 2470 servidores efetivos,

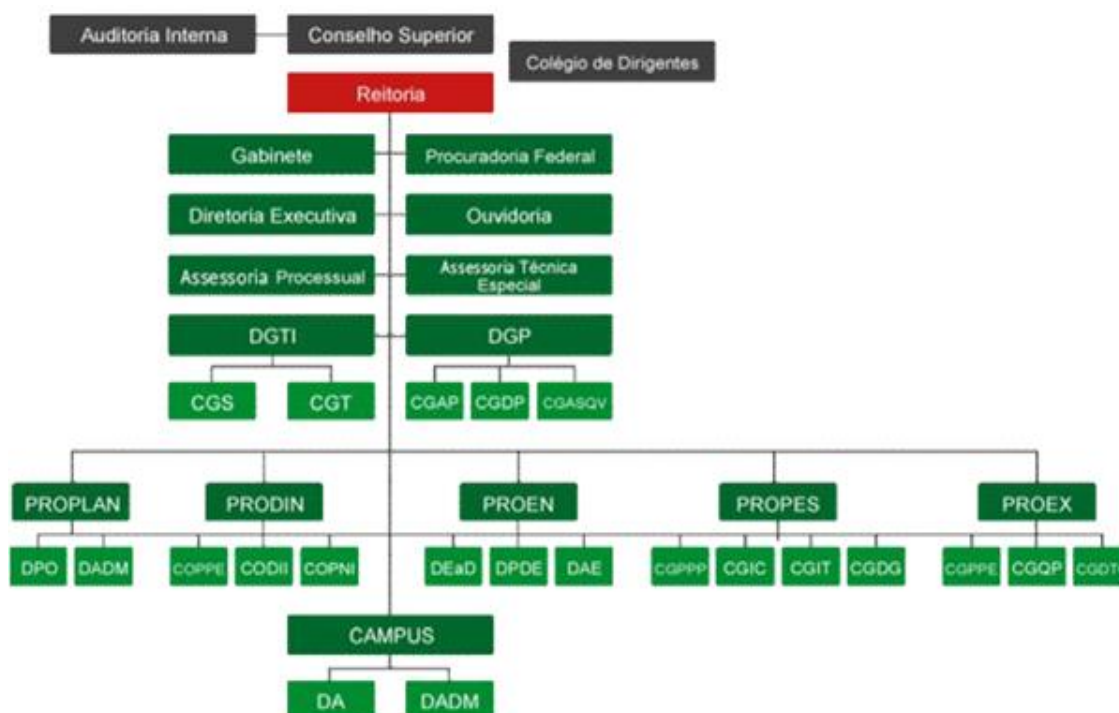
os quais desempenham as funções administrativas e atividades de docências nos *campi* e Reitoria (IFBA, 2018).

Enquanto setor integrante da estrutura administrativa do IFBA, a Auditoria Interna do IFBA é composta por sete servidores, sendo seis ocupantes do cargo de auditores e um ocupante do cargo de assistente em administração, todos lotados na Reitoria, porém desenvolvem trabalhos em todos *campi* que compõem a instituição (IFBA, 2018).

### 3.5. IFBAIANO: Breve Histórico

O IFBAIANO tem sua origem a partir da integração das Escolas Agro técnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antônio José Teixeira), de Santa Inês e do Senhor do Bonfim. Sua Reitoria situa-se na cidade de Salvador, atua como órgão executivo da instituição com a responsabilidade pela condução dos processos de gestão administrativa e acadêmica. As decisões são realizadas pelo Conselho Superior, o qual detém competências consultivas e deliberativas, visto que é o órgão máximo da instituição, conforme Figura 16.

Figura 16 - Organograma do IFBAIANO



Fonte: (IFBAIANO, 2017)



A Reitoria, possui 05 (cinco) Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Ainda, dispõe de duas diretorias sistêmicas: a Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação e a Diretoria de Gestão de Pessoas. Para execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o IFBAIANO está disposto em catorze *campi*, conforme Quadro 8.

**Quadro 8 - *Campi* que compõem o IFBAIANO**

<b>Quantidade</b>	<b><i>Campi</i></b>
14	Alagoinhas, Bom Jesus da Lapa, Catu, Governador Mangabeira, Guanambi, Itaberaba, Itapetinga, Santa Inês, Senhor do Bonfim, Serrinha, Teixeira de Freitas, Uruçuca, Valença e Xique-Xique.

Fonte: (IFBAIANO, 2018)

Conforme demonstrado no Quadro 8, o IFBAIANO está presente em catorze cidades da Bahia, ofertando Educação Básica e Superior. Para desenvolver suas atividades, a instituição conta com um total de 1277 servidores, os quais desempenham as funções administrativas e atividades de docência nos *campi* e na Reitoria. (IFBAIANO, 2017)

Vinculada ao Conselho Superior, a unidade de auditoria interna é o órgão técnico de controle e assessoramento à gestão, com responsabilidades pela fiscalização das ações de gestão, além de apoiar o do SCI do Poder Executivo Federal e o TCU.

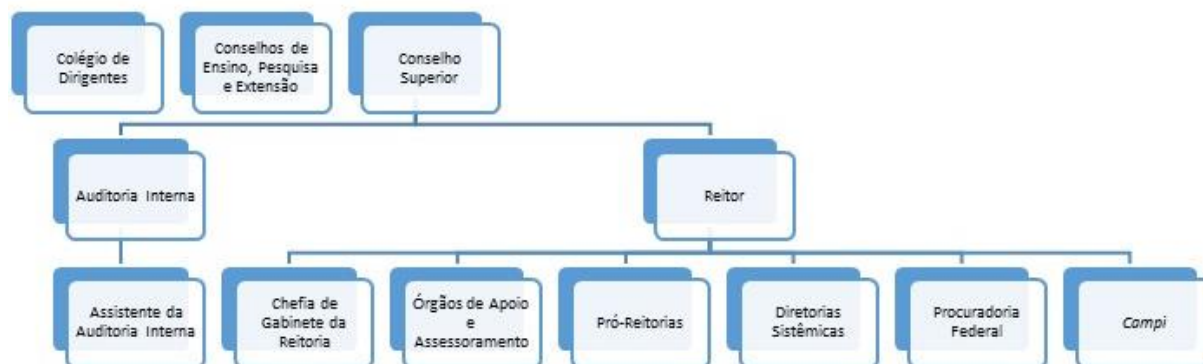
A Unidade de Auditoria interna é composta por três servidores, os quais ocupam o cargo de auditor, e apesar de estarem lotados na Reitoria, desenvolvem ações de auditoria na sede da Reitoria e em todos os *campi* que compõem a instituição (IFBAIANO, 2016).

### **3.6. IFCE: Breve Histórico**

O IFCE tem sua origem em 2008, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará e das Escolas Agro técnicas Federais de Crato e de Iguatu. Sua Reitoria situa-se na cidade de Fortaleza, atua como órgão executivo da instituição. Na estrutura administração superior da instituição existe o Conselho

Superior, com competências consultivas e deliberativas sobre a instituição, conforme demonstrado na Figura 17 (IFCE, 2017).

**Figura 17 - Organograma do IFCE**



Fonte: Adaptado de (IFCE, 2017)

Conforme demonstrado na Figura 17, o IFCE possui cinco Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. Dispõe, ainda, de três diretorias sistêmicas: Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretoria de Assistência Estudantil e Diretoria de Assessoria de Relações Internacionais, além de conselhos e órgãos colegiados. Para execução de suas atividades, o IFCE dispõe de trinta e dois *campi*, conforme Quadro 9 (IFCE, 2017).

**Quadro 9 - *Campi* que compõe o IFCE**

Quantidade	<i>Campi</i>
32	Acaraú, Acopiara, Aracati, Baturité, Boa Viagem, Camocim, Canindé, Caucaia, Cedro, Crateús, Crato, Fortaleza, Guaramiranga, Horizonte, Iguatu, Itapipoca, Jaguaribe, Jaguaruana, Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Maracanaú, Maranguape, Morada Nova, Paracuru, Pecém, Quixadá, Sobral, Tabuleiro do Norte, Tauá, Tianguá, Ubajara e Umirim

Fonte: (IFCE, 2018)

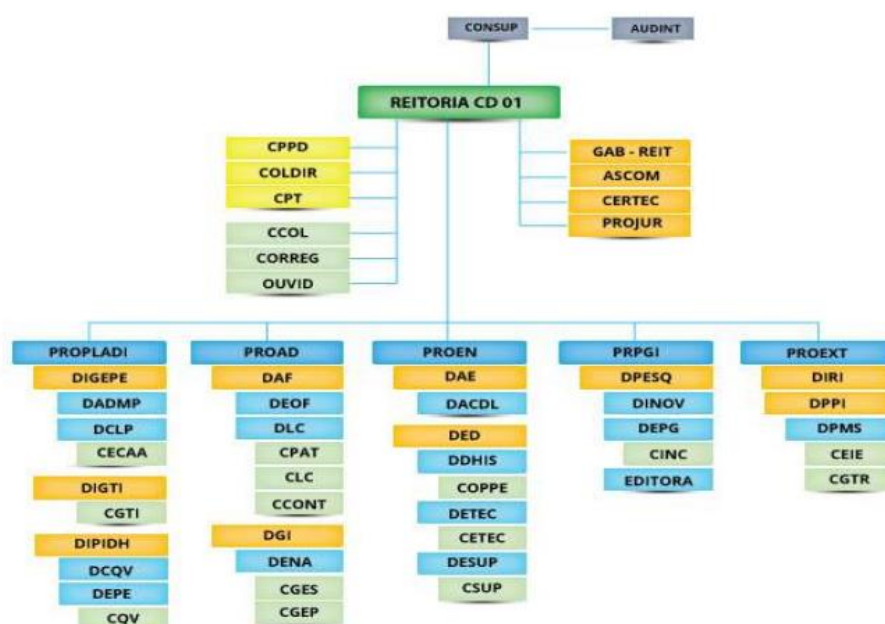
Conforme demonstrado no Quadro 9, o IFCE está presente em trinta e dois municípios do estado do Ceará, ofertando Educação Básica e Superior. Órgão integrante da estrutura administrativa do IFCE, a Unidade de Auditoria Interna possui

um total de sete servidores lotados no setor, sendo seis ocupantes do cargo de auditor e um economista (IFCE, 2016).

### 3.7. IFMA: Breve Histórico

O IFMA surgiu a partir da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão e das Escolas Agrotécnicas de Codó, São Luiz e São Raimundo das Mangabeiras, em 2008. Sua Reitoria situa-se na capital do estado, São Luís – MA. Sua estrutura administrativa é composta por cinco Pró-Reitorias, conforme Figura 18.

Figura 18 - Organograma do IFMA



Fonte: (IFMA, 2017)

Conforme ilustrado na Figura 18, a estrutura administrativa do IFMA é composta por cinco Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação e Pró-Reitoria de Extensão. Para desempenho de sua missão, o IFMA dispõe de vinte e nove *campi*, conforme Quadro 10.

**Quadro 10 - Campi que compõe o IFMA**

Quantidade	Campi
29	Açailândia, Alcântara, Araiões, Bacabal, Barra do Corda, Barreirinhas, Buriticupu, Carolina, Caxias, Codó, Coelho Neto, Grajaú, Imperatriz, Itapecuru Mirim, Pedreiras, Pinheiro, Porto Franco, Presidente Dutra, Rosário, Santa Inês, São João dos Patos, São José do Ribamar, São Luís-Centro Histórico, São Luís-Maracanã, São Luís-Monte Castelo, São Raimundo das Mangabeiras, Timon, Viana e Zé Doca.

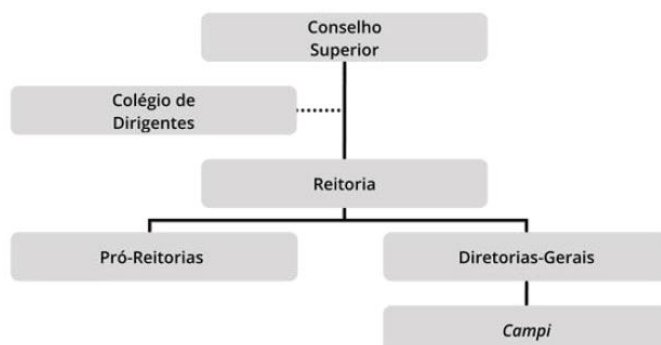
Fonte: (IFMA, 2015)

Atualmente, o IFMA possui vinte e nove *campi*, que estão distribuídos por todo o estado do Maranhão, oferecendo cursos de formação básica, técnica, graduação e pós-graduação para jovens e adultos.

Conforme visto na Figura 18, a Auditoria Interna do IFMA está vinculada ao Conselho Superior, sendo o órgão responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como por racionalizar as ações de controle do IFMA e prestar apoio aos órgãos do SCI do Poder Executivo Federal e ao TCU. Para desempenhar suas atividades a equipe de auditoria interna do IFMA é composta da seguinte forma: um Chefe da Unidade; um Secretário; e onze Auditores (IFMA, 2018).

### 3.8. IFPB: Breve Histórico

O IFPB tem sua origem em 2008, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agro técnica Federal de Sousa. Tem como órgão executivo a Reitoria, situada na cidade de João Pessoa. Na estrutura da administração superior da instituição existe o Conselho Superior, com competências consultivas e deliberativas sobre a instituição, conforme demonstrado na Figura 19 (IFPB, 2018).

**Figura 19 - Macro-Organograma do IFPB**

Fonte: (IFPB, 2018)

Conforme ilustrado na Figura 19, a Reitoria do IFPB é composta por Pró-Reitorias, a saber: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Pró-Reitoria de Administração. Para desempenho de sua missão institucional, o IFPB dispõe de vinte e uma *campi*, conforme Quadro 11.

**Quadro 11 - *Campi* que compõe o IFPB**

Quantidade	<i>Campi</i>
21	Areia, Cabedelo, Cabedelo Centro, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Mangabeira, Monteiro, Patos, Pedras de Fogo, Picuí, Princesa Isabel, Santa Luzia, Santa Rita, Soledade e Sousa.

Fonte: (IFPB, 2018)

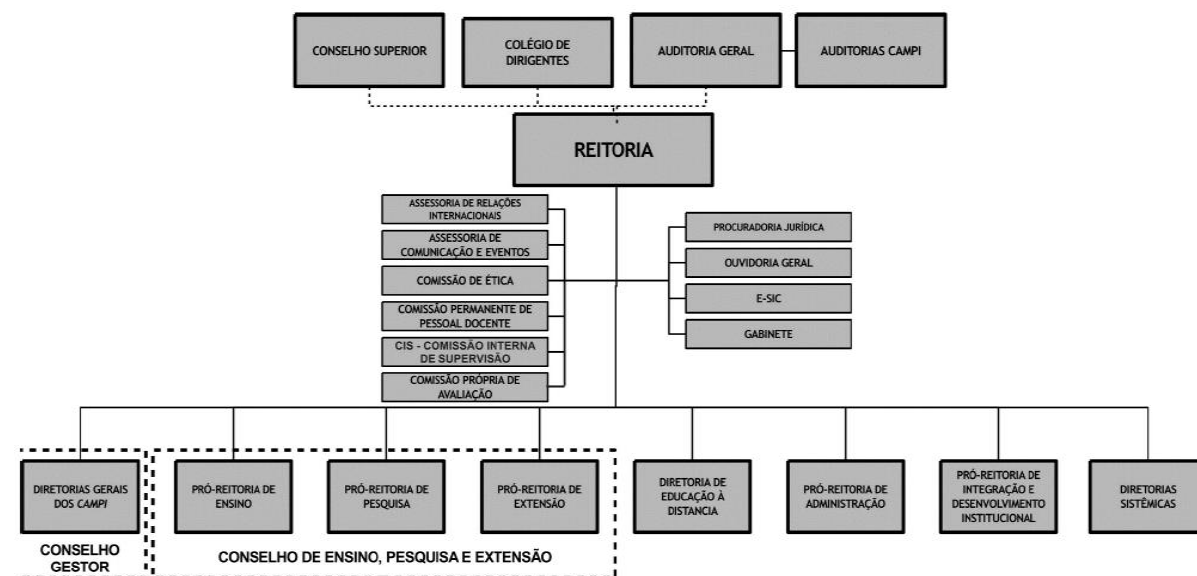
Conforme demonstrado no Quadro 11, o IFPB tem em sua estrutura vinte e um *campi* dispostos por todo o estado da Paraíba, através dos quais oferece diversos cursos presenciais e a distância nas modalidades integrado ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação.

Como integrante da estrutura organização do IFPB, a unidade de Auditoria Interna encontra-se vinculada diretamente ao Conselho Superior, exercendo suas atribuições em todos os *campi* da instituição. Para o exercício de suas funções, a Auditoria Interna conta com um quantitativo de dez auditores (IFPB, 2018).

### 3.9. IFPE: Breve Histórico

O IFPE tem sua origem em 2008, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, de Belo Jardim e de Vitória de Santo Antão. Tem como órgão executivo a Reitoria, com a função estratégica de definir as políticas da instituição, assim como supervisionar as ações desenvolvidas, situa-se na capital do estado de Pernambuco, Recife. Na estrutura superior de administração existe o Conselho Superior, órgão colegiado, responsável pelas decisões da instituição, conforme Figura 20 (IFPE, 2018).

Figura 20 - Organograma do IFPE



Fonte: (IFPE, 2018)

Conforme ilustrado na Figura 20, a Reitoria do IFPE é composta por Pró-Reitorias, a saber: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional. Além disso, conta com as Diretorias Sistêmicas e Diretoria de Educação à Distância. Para desempenho de sua missão institucional, o IFPE dispõe de dezesseis *campi*, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - *Campi* que compõe o IFPE

Quantidade	<i>Campi</i>
16	Abreu e Lima, Afogados da Ingazeira, Barreiros, Belo Jardim, Cabo de Santo Agostinho, Caruaru, Garanhuns, Igarassu, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Palmares, Paulista, Pesqueira, Recife e Vitória de Santo Antão.

Fonte: (IFPE, 2018)

Conforme demonstrado no Quadro 12, o IFPE tem em sua estrutura dezesseis *campi* dispostos na região agreste, na zona da mata e metropolitana de Recife. Por meio destas unidades, a instituição oferta o acesso à cursos na modalidade presencial e a distância, nos níveis médio, subsequente, superior e pós-graduação (IFPE, 2018).

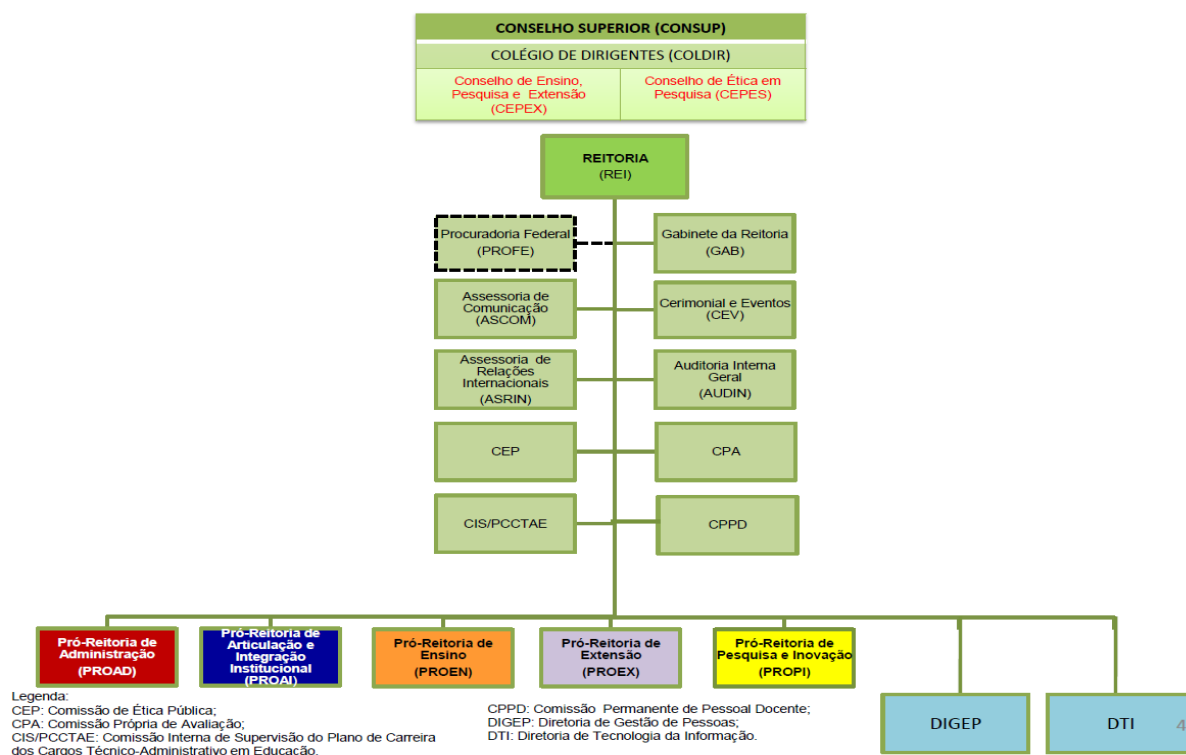
Como integrante da estrutura organizacional do IFPE, a Unidade de Auditoria Interna vincula-se ao Conselho Superior, atuando de forma centralizada, com representações nos *campi*. O quantitativo de servidores corresponde a 13 (treze),

sendo 5 (cinco) lotados na Reitoria, incluindo o Titular da Auditoria, e 08 (oito) lotados nos demais *campi* (IFPE, 2017).

### 3.10. IFPI: Breve Histórico

O IFPI tem sua origem em 2008, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí. Sua sede está situada na cidade de Teresina, capital do estado. Reitoria é a unidade organizacional executiva central, competências para planejar, administrar, representar, monitorar e avaliar as estratégias, as políticas e as atividades do IFPI. O Conselho Superior, possui caráter consultivo e deliberativo, com decisões tomadas a partir do colegiado que compõe o conselho, é o órgão máximo da instituição, conforme Figura 21 (IFPI, 2016).

Figura 21 - Organograma do IFPI



Fonte: (IFPI, 2016)

De acordo com o organograma, o IFPI tem cinco Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Articulação e Integração Institucional, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação e duas diretorias sistêmicas subordinadas à Reitoria, responsáveis por atuar de forma

sistêmica e integrada no âmbito do IFPI, em assuntos relacionados à Gestão de Pessoas, Diretoria de Gestão de Pessoas e à Tecnologia da Informação, Diretoria de Tecnologia da Informação. Para desenvolver as suas atividades o IFPI dispõe de vinte *campi* distribuídos por todo o estado, conforme Quadro 13.

**Quadro 13 - *Campi* que compõe o IFPI**

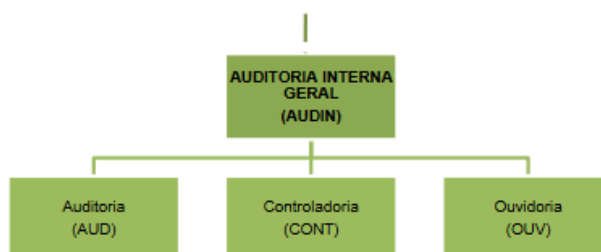
Quantidade	<i>Campi</i>
20	Angical, Campo Maior, Cocal, Corrente, Avançado Dirceu Arcoverde, Floriano, Avançado José de Freitas, Oeiras, Parnaíba, Paulistana, Pedro II, Picos, Avançado Pio IX, Piripiri, São João do Piauí, São Raimundo Nonato, Teresina Zona Sul, Teresina-Central, Uruçuí e Valença do Piauí.

Fonte: (IFPI, 2018)

Conforme descrito no Quadro 13, a estrutura do IFPI é composta por um total de vinte *campi* distribuídos por todo o estado, através dos quais oferta acesso à educação aos jovens e adultos, por meio de cursos técnicos integrados ao ensino médio, cursos técnicos concomitantes, graduação e pós-graduação.

Integrante da estrutura organizacional do IFPI, vincula ao Conselho Superior, Auditoria Interna Geral é a unidade organizacional de controle interno, responsável por assistir aos gestores do IFPI quanto às matérias que, no âmbito de sua atuação, sejam concernentes à defesa do patrimônio público e fortalecimento da gestão, por meio de atividades de auditoria, correição, controladoria e ouvidoria, conforme ilustra a Figura 22 (IFPI, 2018).

**Figura 22 - Organograma da Auditoria Interna do IFPI**



Fonte: (IFPI, 2018)

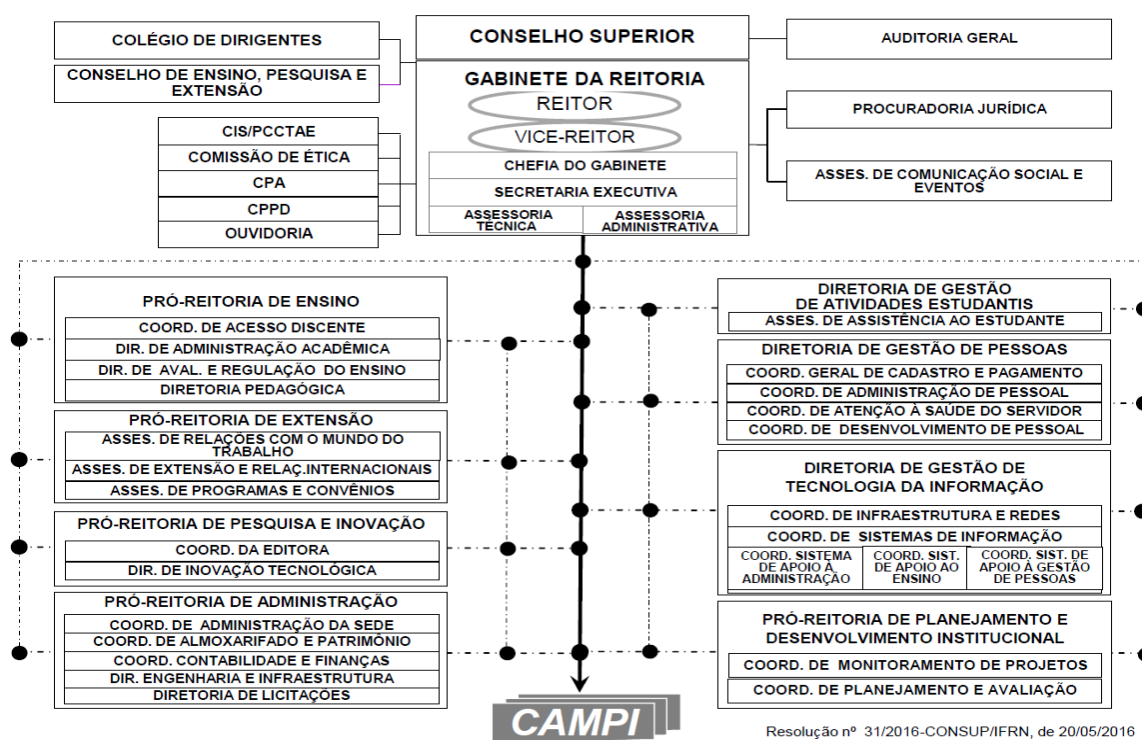
Conforme ilustrado na Figura 22, a Auditoria Interna Geral é composta por três setores: Auditoria, Controladoria e Ouvidoria, sendo a auditoria composta por quatro servidores que executam as atividades de auditoria em todos os *campi* da instituição.



### 3.11. IFRN: Breve Histórico

O IFRN tem sua origem em 2008, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte. A administração da instituição é realizada pela Reitoria, órgão executivo do IFRN, com competência para a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da autarquia. O Conselho Superior é órgão máximo da instituição, com competências consultivas e deliberativas, composto por representantes docentes, docentes, técnicos-administrativos, discentes e egressos da Instituição, bem como da sociedade civil, do Ministério da Educação e do próprio Colégio de Dirigentes, conforme Figura 23 (IFRN, 2018).

**Figura 23 - Organograma do IFRN**



Fonte: (IFRN, 2016)

Conforme ilustra a Figura 23, o organograma do IFRN é estrutura em cinco Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Planejamento de Desenvolvimento Institucional, às quais compete o planejamento, coordenação, fomento e acompanhamento das atividades relacionadas ao ensino, administração,

planejamento, pesquisa e extensão no âmbito do IFRN. Conforme Quadro 21, o IFRN possui um quantitativo de vinte *campi* dispostos por todo o estado do Rio Grande do Norte, possibilitando o acesso à educação básica, profissional e superior em diversas modalidades de ensino.

Possui, ainda, três diretorias sistêmicas: Diretoria de Atividades Estudantis, Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação, responsáveis por coordenar e avaliar os projetos e atividades nas suas respectivas áreas de atuação. Por possuir uma estrutura *multicampi*, o IFRN encontra-se presente no estado, conforme Quadro 14.

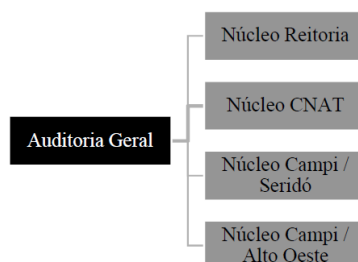
**Quadro 14 - *Campi* que compõe o IFRN**

Quantidade	<i>Campi</i>
20	Apodi, Avançado Lajes, Avançado Parelhas, Caicó, Canguaretama, Ceará-Mirim, Currais Novos, Ipanguaçu, João Câmara, Macau, Mossoró, Natal-Central, Natal-Cidade Alta, Natal-Zona Norte, Nova Cruz, Parnamirim, Pau de Ferros, Santa Cruz, São Gonçalo do Amarante e São Paulo do Potengi.

Fonte: (IFRN, 2018)

Para realização dos procedimentos de auditoragem, o IFRN possui o setor de Auditoria Geral, que é o órgão de controle interno, responsável por fortalecer e assessorar à gestão, e por racionalizar as ações e prestar apoio, dentro de suas especificidades, no âmbito do IFRN, o qual se encontra vinculado ao Conselho Superior da instituição. No tocante a organização administrativa, a Auditoria Interna está organizada em núcleos, com os auditores internos lotados na Reitoria, mais especificamente na Auditoria Geral, porém com atuação regionalizada em núcleos, conforme Figura 24 (IFRN, 2018).

**Figura 24 - Estrutura Administrativa de atuação da Auditoria Interna do IFRN**



Fonte: (IFRN, 2018)

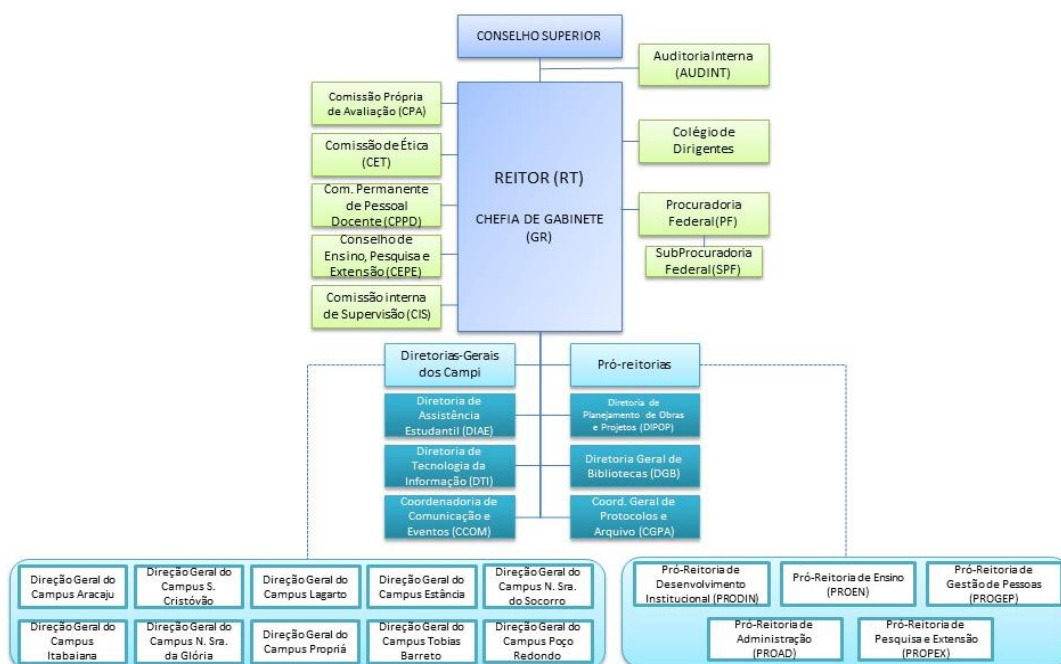
Sendo assim, os auditores lotados nos núcleos recebem a ordem de serviço para executar as atividades nos *campi* que fazem parte do núcleo ao qual estão vinculados. A cada dois semestres, os auditores de todos os núcleos se reúnem para fechamento dos trabalhos, discussões acerca das principais dificuldades enfrentadas. Essa forma de organização permite que a auditoria interna do IFRN atue de forma sistêmica, uma vez que a Auditoria Geral dita as medidas que devem ser adotadas em toda a instituição, contribuindo para a padronização das ações (IFRN, 2018).

### 3.12.IFS: Breve Histórico

O IFS tem sua origem em 2008, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe e da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão. Seu órgão executivo é a Reitoria, localizada na cidade de Aracaju.

O Conselho Superior é o órgão máximo do IFS de caráter consultivo e deliberativo sobre os assuntos estratégicos da instituição, e composto por representantes dos docentes, dos discentes, dos servidores técnico administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, conforme pode-se verificar na Figura 25 (IFS, 2017).

**Figura 25 - Organograma do IFS**



Fonte: (IFS, 2017)

A estrutura administrativa da Reitoria do IFS é composta pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Extensão. É possível verificar, ainda, a existência de Quadro diretorias sistêmicas: Diretoria de Assistência Estudantil, Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretoria de Planejamento de Obras e Projeto e Diretoria Geral de Biblioteca. Por meio desta estrutura organizacional o IFS desenvolve suas atividades no estado de Sergipe, conforme Quadro 15.

**Quadro 15 - *Campi* que compõem o IFS**

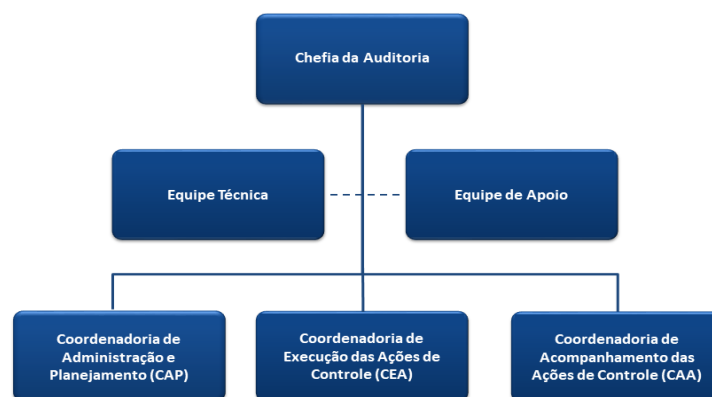
<b>Quantidade</b>	<b><i>Campi</i></b>
10	Aracaju, Estância, Itabaiana, Lagarto, Nossa Senhora da Glória, Nossa Senhora do Socorro, Propriá, São Cristóvão, Tobias Barreto e Poço Redondo.

Fonte: (IFS, 2017)

De acordo com o Quadro 15, verificamos que o IFS possui dez *campi* em funcionamento, através dos quais possibilita acesso à educação profissional, tecnológica, nos níveis básico, superior e pós-graduação.

Como parte integrante da estrutura organizacional, o IFS realiza o seu controle interno por meio da Unidade de Auditoria Interna, órgão sistêmico, subordinada funcionalmente ao Conselho Superior do IFS e vinculada administrativamente à Reitoria. Sua finalidade básica é fortalecer a gestão, racionalizar as ações de controle e presta apoio aos órgãos de SCI do Poder Executivo Federal, atuando de forma preventiva na garantia dos princípios constitucionais que devem orientar os atos administrativos. Todos os auditores encontram-se lotados na Reitoria, porém, os trabalhos desenvolvidos abrangem todos os *campi* do IFS. Para realização de suas atividades, a Unidade de Auditoria Interna está estruturada em coordenações, conforme Figura 26.

**Figura 26 - Organograma da Auditoria Interna do IFS**



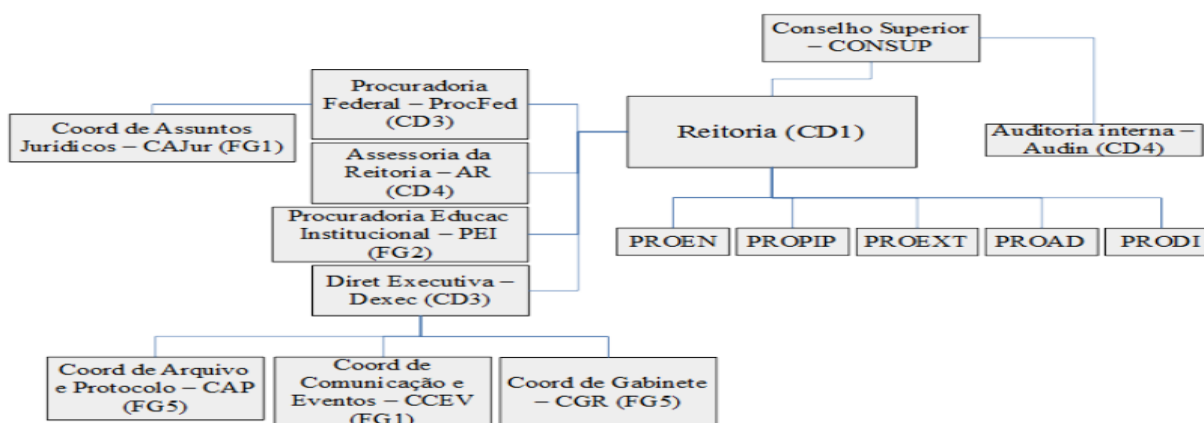
Fonte: (IFS, 2018)

Para realização de suas atividades a Auditoria Interna do IFS possui sete servidores, sendo seis ocupantes de cargo de auditor, os quais realizam as atividades de auditoria, e um ocupante do cargo de técnico em secretariado, que desenvolve atividades de apoio ao setor.

### 3.13. IFSERTÃO-PE: Breve Histórico

O IFSERTÃO-PE tem sua origem em 2008, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina. O IFSERTÃO-PE é constituído pela Reitoria, como órgão central administrativo, possui na sua estrutura administrativa o Conselho Superior como órgão máximo da instituição, com competências consultivas de deliberativas, conforme Figura 27 (IFSERTÃO-PE, 2017).

**Figura 27 - Organograma do IFSERTÃO-PE**



Fonte: (IFSERTÃO-PE, 2018)

De acordo com o organograma do IFSERTÃO-PE a Reitoria conta com uma Pró-Reitoria de Ensino; uma Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação; uma Pró-Reitoria de Extensão e Cultura; uma Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional; e uma Pró-Reitoria de Orçamento e Administração. Para desenvolver as suas atividades o IFSERTÃO-PE dispõe de campi distribuídos em seis cidades do estado, conforme Quadro 16.

**Quadro 16 - Campi que compõe o IFSERTÃO-PE**

Quantidade	Campi
07	Floresta, Ouricuri, Petrolina, Petrolina Zona Rural, Salgueiro, Santa Maria da Boa Vista e Serra Talhada.

Fonte: (IFSERTÃO-PE, 2018)

Conforme Quadro 16 o IFSERTÃO-PE possui um quantitativo de sete campi e dois centros de referências dispostos nas mesorregiões do São Francisco e do Sertão Pernambucano, possibilitando o acesso à educação básica, profissional e superior em diversas modalidades de ensino a população residente nestas regiões.

Como integrante da estrutura organizacional o IFSERTÃO-PE tem a Auditoria Interna, que é o órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações e prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição. A Auditoria Interna do IFSERTÃO-PE executa suas atividades de forma centralizada, na Reitoria, para isso conta com um total de cinco auditores (IFSERTÃO-PE, 2016).

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia científica é a ciência que estabelece os métodos científicos, que são procedimentos lógicos, os quais devem ser rigorosamente seguidos pelo pesquisador durante o processo de investigação, sendo divididos em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. No momento de opção pelo método de pesquisa, cabe ao pesquisador verificar uma série de fatores como: o objeto da pesquisa, os recursos disponíveis, a abrangência do estudo, entre outros aspectos, a fim de escolher o mais adequado ao objetivo da pesquisa (GIL, 2008).

Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas as regras de metodologia científica, que orientaram os passos a serem seguidos durante a pesquisa. Para Köche (2011) “a ciência se apresenta como um processo de investigação que procura atingir conhecimentos sistematizados e seguros. Para que se alcance esse objetivo é necessário que se planeje o processo de investigação” (KÖCHE, 2011, p. 121) .

O Quadro 17 indica o caminho percorrido durante a pesquisa, com a apresentação do resumo da classificação da pesquisa, o que será exposto de forma detalhada nos itens que seguem.

**Quadro 17 - Resumo da Classificação da Pesquisa**

Classificação da pesquisa		
Método	Indutivo	
Finalidade	Pesquisa Aplicada	
Objetivos	Pesquisa Descritiva	
Abordagem	Pesquisa mista (quanti-quali ou quali-quanti)	
Procedimentos de coleta de dados	Estudo de Caso	
Levantamento de dados	Pesquisa bibliográfica, documental e questionário	
Instrumentos para coleta de dados	Documentos	PAINT's e RAIN'T's
	Questionário	Composto por 29 (vinte e nove) perguntas de múltipla escolha e discursivas, divididas em 06 (seis) blocos
Análise dos resultados		Estatística descritiva simples
		Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1. Classificação da Pesquisa

De acordo com a classificação proposta por Gil (2010) quanto aos métodos, “caminho para se chegar a determinado fim”, os métodos científicos podem ser divididos em dois grandes grupos, os denominados métodos que indicam os meios técnicos para investigação, sendo dividido em experimental, observatório, comparativo, estatístico, clínico e monográfico. O segundo grupo são os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação, que são classificados em: método dedutivo, o qual parte do geral e, a seguir, desce ao particular; método indutivo, parte do particular e tendo como produto da pesquisa a generalização; o método hipotético dedutivo no qual são formuladas hipóteses para solução de problema, das hipóteses são deduzidas consequências que são testadas, com o objetivo de falseá-las, método dialético, privilegia os procedimentos qualitativos para entender os fatos sociais; e método fenomenológico, por meio do qual o pesquisador preocupa-se em esclarecer o que é dado, parte do cotidiano, da compreensão do modo de viver das pessoas para descrever diretamente a experiência.

Para a realização deste trabalho foi utilizado **o método indutivo**, por meio do qual, é possível, a partir da análise de dados particulares e suficientemente constatado, se deduzir uma verdade geral, a qual se aplica as partes que não foram examinadas durante o processo de investigação científica, permitindo conclusões ampliadas (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Quanto às finalidades, as pesquisas são classificadas em pesquisa pura, que tem por objetivo o progresso da ciência, sem preocupação com a aplicação prática dos conhecimentos produzidos, e pesquisa aplicada, que diverge daquela pela característica essencial de haver o interesse na aplicação dos resultados obtidos com a pesquisa (GIL, 2008).

Neste sentido, esta pesquisa classifica-se em **pesquisa aplicada**, pois se espera que os resultados possam contribuir para que as unidades de auditoria do IF's da Região Nordeste do Brasil realizem uma reflexão sobre as suas atividades, especialmente sobre o planejamento das ações de auditoria.

Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, por meio da qual o pesquisador desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias; descritivas, por meio da qual o pesquisador descreve as características de



determinada população ou fenômeno; e explicativa, por meio da qual são identificados os fatores que determinam ou que contribuem para o acontecimento dos fenômenos (GIL, 2008).

Pelo exposto, esta pesquisa caracteriza-se como **descritiva**, pois objetiva descrever a execução das atividades das unidades de auditoria interna dos IF's do nordeste brasileiro no triênio 2015-2017. Segundo Vergara (2009 p.43) “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou determinado fenômeno”. Porém, apesar de não ter como objetivo principal o conhecimento mais amplo, a partir dos resultados de uma pesquisa descritiva, pode-se aprofundar o conhecimento sobre determinado grupo, ou fenômeno.

Neste sentido, Gil (2008), esclarece que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e permitem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acaba servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 2008).

Quando a forma de abordagem da pesquisa Creswell (2010) estabelece que podem ser classificadas como pesquisa qualitativa, definida como “meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. E a pesquisa quantitativa, conceituada como “meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. E a pesquisa mista, cuja “abordagem de investigação combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa” (CRESWELL, 2010, p. 27).

Para realização deste trabalho de pesquisa foi utilizada uma **abordagem mista**, uma que esta abordagem proporciona melhor qualidade nas informações que foram utilizadas para responder as questões de pesquisa.

Por proporcionar um conhecimento mais amplo, a abordagem mista permite aos pesquisadores das ciências sociais e da saúde, que lidam com problemas mais complexos, uma forma mais adequada lidar com a complexidade dos problemas investigados, uma que a opção por um dos métodos, quantitativo, ou qualitativo, se demonstra inadequado diante da complexidade (CRESWELL, 2010, p. 28).

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, as pesquisas são classificadas em: bibliográfica, os dados são obtidos a partir de material já elaborado, livros e artigos científicos; pesquisa documental, a fonte de dados são os documentos, os quais não passaram por tratamento analítico; pesquisa experimental, por meio da qual após determinado o objeto de estudo, este é isolado, para controle das variáveis que influenciariam no resultado da pesquisa; pesquisa *ex-post-facto*, na qual o pesquisador não tem controle sobre as variáveis independentes, uma vez que o objeto de estudo chega ao pesquisador sob o efeito destas variáveis; levantamento de campo, na qual o pesquisador interroga diretamente as pessoas cujo comportamento deseja conhecer; estudo de caso, assemelha-se ao levantamento, porém no estudo de campo existe um aprofundamento das questões propostas; e o estudo de caso, caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, permitindo o alcance de conhecimento amplo e detalhado (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Neste sentido esta pesquisa classifica-se como **estudo de caso**, uma vez que se pretende avaliar como as unidades de autoria têm desempenhado as suas atribuições legais, verificando as ações que tem sido executada no triênio 2015-2017. Nas palavras de (YIN, 2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real”.

#### 4.2. Unidades de Análise

Compuseram a unidade de análise os setores de auditoria dos 11 (onze) IF's localizados na região nordeste brasileira, e selecionadas para participar da pesquisa. Cabe ressaltar que a autora deste trabalho ocupa o cargo de auditora em uma das subunidades de análise, o que facilitou o acesso às informações necessárias a realização desta pesquisa, sendo este o motivo pela escolha do tema. Desta forma, foram coletadas informações nas subunidades, conforme Quadro 18.

**Quadro 18 - Institutos Federais do Nordeste Brasileiro**

Quantidade	Siglas
11	IFAL, IFBA, IFBAIANO, IFCE, IFMA, IFPB, IFPE, IFPI, IFRN, IFS e IFSERTÃO-PE

Fonte: Elaborado pela autora

### **4.3. Questões de Pesquisa**

Segundo Lakato e Marconi (2003) “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução” (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 159).

De acordo com os objetivos, o presente estudo pretendeu responder as seguintes questões;

- Quais as características das unidades de auditoria interna dos IFS estudados, considerando os recursos humanos e a organização administrativa?
- Como é o planejamento anual de atividades das auditorias internas dos IFS quando comparadas com as horas destinadas a execução das ações?
- Como são as atividades de auditoria prevista quando comparadas as efetivamente realizadas nos IF's estudados?
- Quais os critérios utilizados no planejamento anual para determinar as horas destinadas a cada ação de auditoria nos IF's analisados, no triênio 2015-2017?
- Quais ações de melhoria podem contribuir para eventuais melhorias no processo de planejamento e execução das atividades?

### **4.4. Levantamento de Dados**

Para obter os dados que permitiram a realização do trabalho científico, o pesquisador pode utilizar três procedimentos: a pesquisa bibliográfica, apanhado geral sobre o tema; pesquisa documental, por meio de consulta à dados históricos, arquivos oficiais, documentos pessoais, entre outros; e contatos diretos, que são realizados através do contato com pessoas que tenham relação com o tema estudado e, por isso, podem oferecer informações importantes para a coleta de dados (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Para esta pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, utilizando-se dos PAINT's e RAIN'T's, referente ao triênio 2015-2017 das subunidades de análise. Para acesso a estes documentos foi realizada uma busca no

site institucional de cada uma das unidades de análise. Diante da ausência de publicação dos documentos no site de alguns IF's, foi solicitado, via e-mail. Estes documentos, e outros que se demonstrarem úteis durante o processo de levantamento de dados, foram as fontes de dados para a realização da análise quantitativa desta pesquisa.

Em paralelo ao processo de levantamento de dados documentais, foi utilizada a técnica de contato direto, via e-mail, com o envio de questionário *online* (Apêndice A) aos servidores que atuam nas unidades de auditoria das subunidades de análise. Nas seções seguintes são explicados com mais detalhes a estrutura do questionário.

Para realização desta pesquisa, foi realizada uma consulta ao portal da transparência para obtenção dos nomes dos servidores que ocupam o cargo de auditor em cada instituição. Na sequência acessado o site de cada instituição para obtenção dos e-mails dos servidores. De posse das informações, foi enviado ao e-mail para Unidades de Auditoria Interna das instituições contendo o questionário de pesquisa, por meio da ferramenta *google forms*.

Esperava-se a obtenção de resposta de 11 (onze) chefes/titulares nas Unidades de Auditoria Interna, assim como um número aproximado de 81 (oitenta e um) auditores das unidades. Porém, apenas 30 servidores responderam ao questionário, sendo cinco chefes/titulares das Unidades de Auditoria Interna e vinte e cinco servidores que atuam na auditoria. Desse total, cinco responderam que não atuavam na Unidade de Auditoria no momento. Considerando que a metodologia proposta para este trabalho refere-se a avaliação realizada por servidores que estivessem atuando na Unidade de Auditoria Interna no momento da pesquisa, o questionário foi programado para que ao responder que “Não” atuava no momento na Auditoria Interna (Questão 08), o questionário seria finalizado. Sendo assim, estes servidores responderam apenas as Questões de 01 a 08.

Ao analisar os dados referentes ao questionário, é necessário esclarecer que os resultados podem estar enviesados, uma vez que obteve-se um percentual de resposta dos chefes de apenas 45,45% e 30,86% dos servidores da auditoria. Sendo assim, a não-resposta pode ter comprometido a representatividade, implicando nos resultados desta pesquisa.

#### **4.5. Instrumento de Coleta**

Para realização de coleta de dados optou-se pela aplicação de questionários, que é uma “técnica de investigação composto por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações” (GIL, 2008, p. 121).

O questionário de coleta foi composto por 29 (vinte e nove) perguntas de múltipla escolha e discursivas, divididas em 06 (seis) blocos, o primeiro se refere à identificação dos auditores, o segundo aborda questões sobre a caracterização da unidade de auditoria, o terceiro traz questões sobre a avaliação da equipe de auditores na perspectiva do chefe/titular da unidade, o bloco que segue se refere ao planejamento das atividades, e o último, aborda a execução das atividades.

É necessário esclarecer que, em que pese à existência de apenas um questionário, houve distinção entre a quantidade de perguntas a serem respondidas pelos participantes da pesquisa, procedimento este viabilizado automaticamente pelo sistema de coleta de dados a ser utilizado. Os chefes/titulares da unidade de auditoria responderam às perguntas de todos os blocos, já os auditores, responderam apenas as perguntas do primeiro, quinto e sexto blocos.

#### **4.6. Variáveis e Indicadores da Pesquisa**

A fim de atingir as respostas aos questionamentos da pesquisa, é indispensável que se estabeleça variáveis que se relacionem com os conceitos estudados, assim como os fatos que são observados durante a pesquisa (GIL, 2008). Para obter as respostas às questões da pesquisa é necessário medir as variáveis da pesquisa, para isso imprescindível estabelecer indicadores. Sendo assim, considerando o problema, os objetivos e o referencial teórico descritos assim, como o instrumento de coleta de dados, apresenta-se no Quadro 19 os indicadores e variáveis da pesquisa.

**Quadro 19 - Variáveis e indicadores**

Variáveis	Indicadores	Tipo de variável	Fonte da informação	Escala
Caracterização das unidades de auditoria	✓ Nº de auditores; ✓ Tempo de atuação no cargo.	Quantitativa	Questionário (1 a 19)	Não se aplica
	✓ Gênero dos auditores; ✓ Formação acadêmica; ✓ Nível de escolaridade; ✓ Forma de atuação da auditoria; ✓ Existência de regulamentos internos.	Qualitativa		
Planejamento das atividades de auditoria interna	✓ Categorização das atividades; ✓ Distribuição da carga horária entre as diversas atividades desenvolvidas.	Qualitativa/ Quantitativa	PAINT's, RAINT's	Percentual
	✓ Aspectos abordados pelos respondentes.		Questionário (23 a 27)	Não se aplica
Acompanhamento das atividades	✓ Aspectos abordados pelos respondentes.	Qualitativa	Questionário (20 e 21)	Não se aplica
Avaliação da equipe	✓ Níveis de iniciativa, comprometimento, organização, tratamento, responsabilidade, qualidade dos trabalhos, eficiência e comportamento ético.	Quantitativa	Questionário (22)	De 0 a 10.
Execução das atividades	✓ Ações planejadas versus ações concluídas; ✓ Horas planejadas versus horas executadas para cada ação.	Quantitativa	PAINT's, RAINT's	Percentual
	✓ Dificuldades para cumprimento do planejamento; ✓ Formas de melhorar o desempenho.	Qualitativa	Questionário (28 e 29)	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que foi adotada a escala *Phrase Completion*, uma vez que esta escala “mede o construto inserindo sua intensidade no próprio enunciado da escala, facilitando, potencialmente, o entendimento dos respondentes e medindo de forma mais confiável e válida o que está sendo investigado” (SILVA e COSTA, 2014).

#### 4.7. Tratamento e Análise dos Dados

Segundo Gil (2008, p. 156), “A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Durante a pesquisa os dados foram organizados e tabulados por meio do software Excel, permitindo a construção de tabelas e gráficos para análise e interpretação dos resultados obtidos. Para análise das atividades

planejadas foi realizada a categorização das atividades previstas nos PAINT's, conforme Quadro 20.

**Quadro 20 - Categorização das atividades das unidades de auditoria interna**

<b>Categorias das Atividades</b>	<b>Tipos de atividades-Elementos de Análise</b>
Auditorias	Auditoria de Gestão
	Auditoria de Programas
	Auditoria Operacional ou de Desempenho
	Auditoria Contábil
	Auditoria de Sistemas
	Auditoria Especial
	Auditoria de Qualidade
	Auditoria Integral
Atividades executadas por força de normativos	Elaboração do RAIN'T
	Elaboração do PAINT
	Assessoramento a Gestão
	Monitoramento das recomendações da unidade
	Capacitação
Atividades administrativas	Demais atividades

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A classificação estabelecida no Quadro 20 tem por objetivo permitir identificar quais as atividades estão sendo priorizadas pelas unidades ao elaborarem e executarem suas ações. Estas atividades foram escolhidas tendo como referências a legislação que estabelece as regras sobre a atuação das unidades de auditoria interna, assim como também pela doutrina que aborda o tema auditoria governamental, já explicitada no referencial teórico. Dessa forma, os dados obtidos com a pesquisa foram melhor interpretados.

Para cada atividade planejada foi identificada o quantitativo de horas destinadas à sua execução, permitindo a criação de indicadores que reflitam o planejamento anual das atividades da unidade de auditoria interna. As informações coletadas nos PAINT's e RAIN'T's estão descritas no Quadro 21.

**Quadro 21 - Dados sobre as ações de auditoria**

<b>Informação pesquisada</b>	<b>Fonte da Informação</b>
Descrição da atividade	PAINT
Categoria de atividade	
Tipo de atividade	
Cronograma previsto	
Quantidade de horas planejadas	
Cronograma de execução	RAIN'T
Quantidade de horas executadas	
Quantidade de servidores envolvidos	

Fonte: Elaborado pela autora

Estes dados estatísticos são comparados entre os períodos a que se refere, assim como realizada a comparação entre os dados obtidos pelas subunidades de análise desta pesquisa.

Os dados obtidos a partir da análise dos documentos, assim como as respostas das questões fechadas do instrumento de pesquisa foram analisados por meio da Estatística. Segundo Zanella (2009, p. 126) “é uma ciência e uma técnica que trabalha dados quantitativos referentes às mais variadas áreas de conhecimento”. Como técnica de análise foi utilizada a estatística descritiva simples, que permite resumir as características do grupo estudado. Dessa forma, os dados foram analisados e representados graficamente por meio de tabelas e gráficos, demonstrando a caracterização das subunidades de análise, assim como descrevendo sua atuação no triênio 2015-2017.

Na abordagem qualitativa, que tem como fonte de dados as questões abertas do questionário, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979 *apud* GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 84).

Representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Senso assim, as análises quantitativas e qualitativas ofereceram suporte às conclusões apresentadas ao final da pesquisa.

#### **4.8. Protocolo de Pesquisa**

A confiabilidade da pesquisa é atingida a partir da obediência a procedimentos de regras gerais que devem ser utilizadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Sendo assim, o pesquisador deve definir formalmente quais os caminhos e regras a serem seguidas para que se chegue ao objetivo pretendido, para isto o pesquisador utiliza-se do protocolo de pesquisa, que é assim definido:

O protocolo se constitui em um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original. O



protocolo oferece condição prática para se testar a confiabilidade do estudo, isto é, obterem -se resultados assemelhados em aplicações sucessivas a um mesmo caso (MARTINS, 2008).

Neste sentido, para a realização desta pesquisa foi elaborado o protocolo de pesquisa que estabelece o caminho a ser percorrido pelo pesquisador com vistas a obtenção das respostas aos questionamentos proposto, conforme no Quadro 22.

**Quadro 22 - Protocolo de instrumentos de coleta de dados**

Atividade	Fonte de evidência	Fonte de dados	Finalidade	Questionamento a ser respondido
Aplicação dos instrumentos de coleta de dados	Análise documental / Questionário	RAINT's, PAINT's, Documentos Institucionais	Caracterização das unidades de auditoria interna	Quais as características das unidades de auditoria interna dos IFS estudados, considerando os recursos humanos e a organização administrativa?
	Análise documental	PAINT's e RAIN'T'S /	Categorizar as atividades de auditoria	Como é o planejamento anual de atividades das auditorias internas dos IFS quando comparadas com as horas destinadas a execução das ações?
	Análise documental	PAINT's e RAIN'T'S /	Comparar as atividades planejadas com as efetivamente realizadas	A unidades de auditoria internas cumpriram os seus planejamentos no triênio 2015-2017?
	Análise documental	PAINT's e RAIN'T'S /	Verificar o quantitativo de horas planejadas e comparar com o quantitativo efetivamente realizado	Como são as atividades de auditoria prevista quando comparadas as efetivamente realizadas nos IF's estudados?
Aplicação dos instrumentos de coleta de dados	Análise Documental/ Questionário	PAINT's e RAIN'T'S / Auditores	Verificar a existência de critérios para realização do planejamento das atividades	Quais os critérios utilizados no planejamento anual para determinar as horas destinadas a cada ação de auditoria nos IF's analisados, no triênio 2015-2017?
Análise dos dados coletados	Todas relacionadas na atividade anterior	PAINT's; RAIN'T'S; Questionários e Documentos Institucionais	Identificar possíveis gargalos no PAINT	Em que medida as unidades de auditoria interna dos IF's tem cumpridos as finalidades estabelecidas no art. 74 da CF?
Conclusão do estudo	Análise dos dados	Análise dos dados	Analisar as informações obtidas e comparar com o referencial teórico	Em que medida as unidades de auditoria interna dos IF's tem cumpridos as finalidades estabelecidas no art. 74 da CF?

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5. DIAGNÓSTICO DAS AUDITORIAS INTERNAS DOS IF's

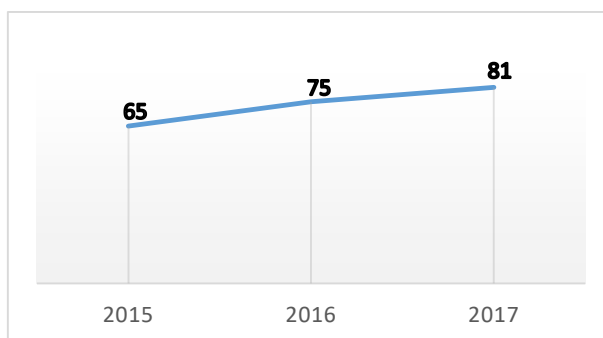
Esta seção apresenta a análise e interpretação dos dados que foram coletados por meio da análise documental dos PAINT's e RAIN'T's, assim como pela aplicação do questionário de pesquisa *online*. A apresentação dos resultados da pesquisa encontra-se dividida em cinco blocos de informações, a saber:

1) Caracterização das unidades de auditoria, 2) Planejamento das atividades de auditoria interna, 3) Acompanhamento das atividades, 4) Avaliação da equipe e 5) Execução das atividades.

### 5.1. Análise de Dados Referente aos Recursos Humanos

Na Figura 28 são apresentados os números de auditores dos IF's do nordeste brasileiro, no triênio 2015-2017, por instituição. É necessário ressaltar que estes dados foram obtidos a partir da leitura dos PAINT's, portanto o número de auditores está relacionado às informações constantes em tais documentos. Caso existissem auditores ocupando funções na instituição, afastados para estudo, cedidos ou requisitados por outros órgãos, etc, e esta informação não constar do PAINT da instituição, não houve a contabilização.

**Figura 28 - Número total de auditores dos IF's do nordeste brasileiro no triênio 2015-2017**

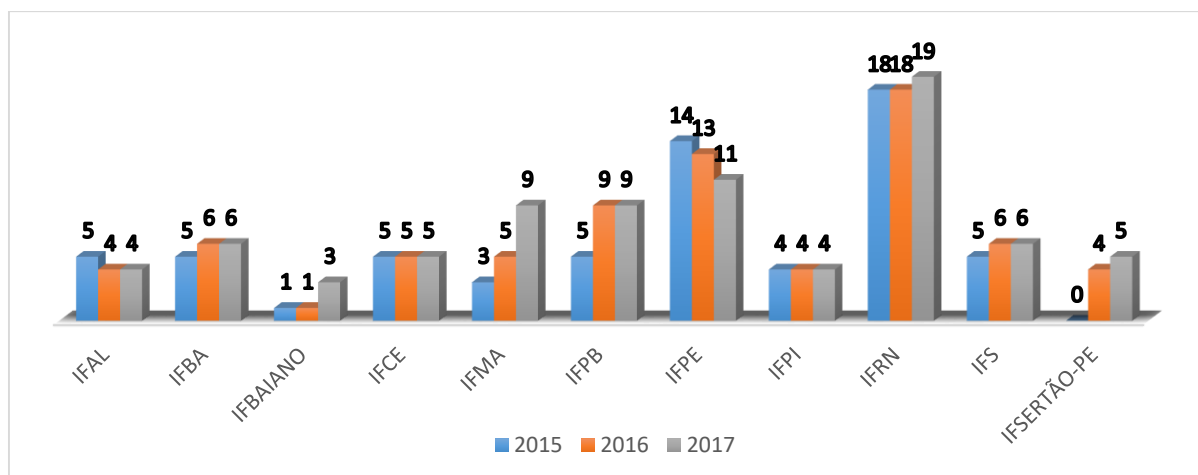


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que houve um aumento de 24,62% no número de auditores nas instituições, o que pode significar que os gestores percebem a importância da implementação de uma Unidade de Auditoria Interna com recursos humanos

suficientes para o desenvolvimento adequado. Porém, é necessário ressaltar que esta ampliação não ocorreu em todos os IF's, conforme demonstrado na Figura 29.

**Figura 29 - Número de auditores por IF's do nordeste brasileiro no triênio 2015-2017**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que no triênio 2015-2017 apenas o IFAL e o IFPE passaram pelo processo de redução do número de auditores, enquanto 07 IF's ampliaram o número de auditores, já no IFCE e no IFPI não houve alteração. É importante ressaltar o ocorrido no IFSERTÃO-PE, que em 2015 não contava com nenhum servidor ocupante do cargo de auditor e passou a contar com cinco auditores em 2017.

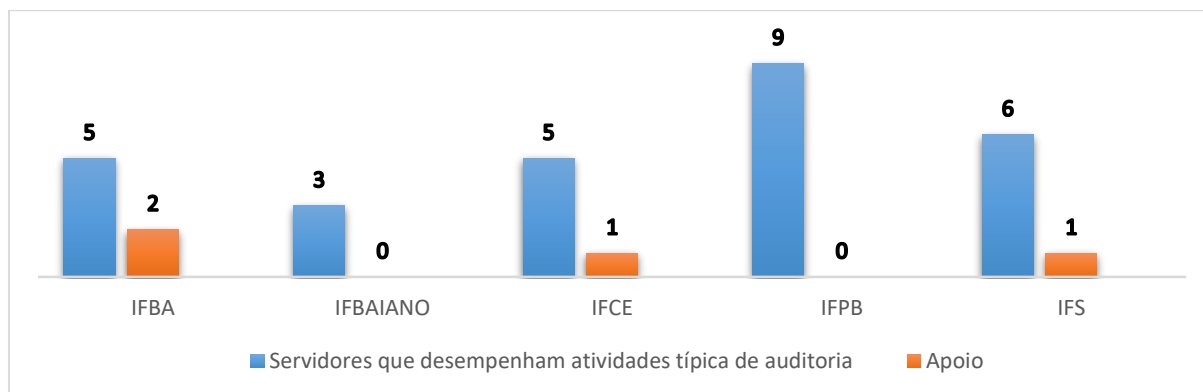
Conforme determina o art. 1º da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou IF's, as instituições são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Sendo assim, cada Reitor solicita ao MEC a liberação de códigos de vagas que julga necessário, dentre a variedade de cargos descritas na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Sobre as Unidades de Auditoria Interna, o art. 14 do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, estabelece que as entidades da Administração Pública Federal indireta deverão organizá-las, suprimindo-a com recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das atividades do setor.

Ainda sobre o número de auditores, por meio do questionário *online*, os auditores chefes foram questionados sobre o atual número de servidores que atuam

no setor (Questão 9), assim, como também o número de servidores que atuam exercendo atividades típicas de auditoria. Do universo de onze IF's pesquisados, apenas cinco encaminharam resposta, conforme Figura 30.

**Figura 30 - Número de servidores que atuam na Unidade de Auditoria Interna no exercício 2018**



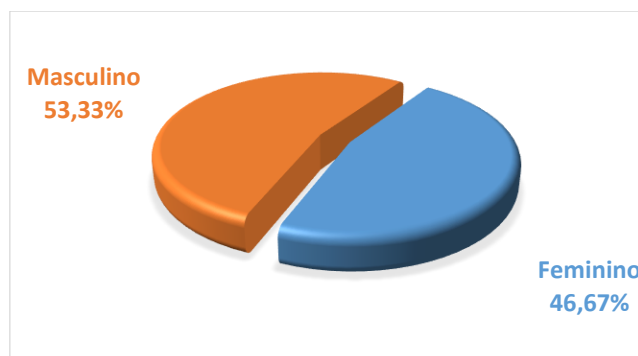
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pela comparação dos dados constantes na Figura 29 e Figura 30, nota-se que houve manutenção do número de auditores no exercício 2018, comparado ao exercício 2017, em quatro (4) IF's que responderam ao questionário *online*, apenas no IFBA houve a diminuição de um auditor. Ao se analisar a Figura 30, observa-se que apenas três (3) dos cinco (5) IF's tem servidores que atuam na Unidade de Auditoria Interna que não ocupam o cargo de auditor, prestando o serviço de apoio às atividades desenvolvidas pelos auditores.

Sobre o aspecto do gênero dos servidores públicos federais ativos, o Painel Estatístico de Pessoal do governo federal, aponta que em dezembro de 2018 no número de servidores do MEC totalizava 446.070, dos quais 51,8% eram do sexo masculino e 48,2% do sexo feminino.

Quando ao gênero dos servidores que responderem aos questionários, observa-se um quantitativo maior de servidores do gênero masculino, seguindo a tendência demonstrada no Painel Estatístico de Pessoal do governo federal, conforme ilustrado na Figura 31.

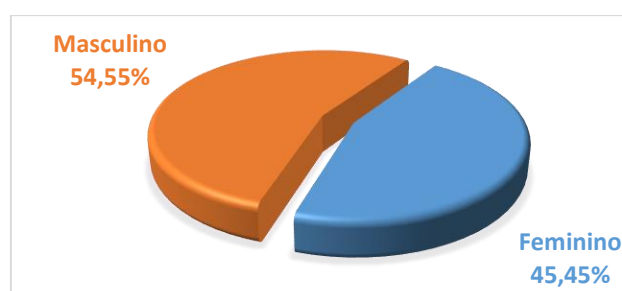
**Figura 31 - Gênero dos auditores que responderam ao instrumento de pesquisa**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ainda sobre o gênero dos servidores, percebe-se que o gênero masculino ocupa um percentual maior de cargos de chefia do setor, conforme demonstrado na Figura 32.

**Figura 32 - Gênero do servidor responsável pela Unidade de Auditoria Interna**



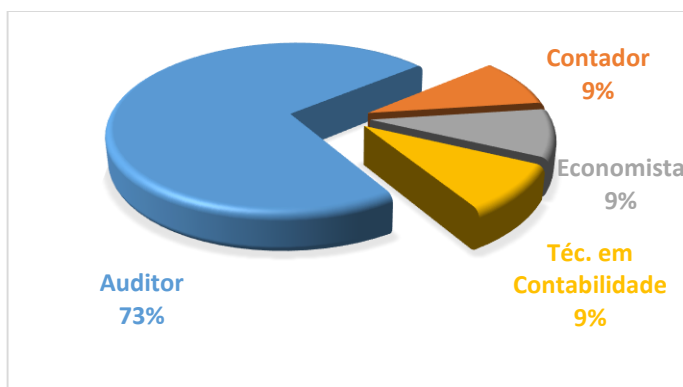
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em que pese a ocupação dos cargos públicos efetivos ocorrerem mediante concurso público, a ocupação dos cargos de chefia ocorre por meio de indicação do Reitor. Neste sentido, os cargos de chefia no poder executivo federal ainda são, prioritariamente, ocupados por homens.

Ao estudar a desigualdade de gênero no serviço público federal, Firmino, Silva e Viana, (2015) afirmam que as dificuldades enfrentadas pelas mulheres que trabalham na iniciativa privada se repetem no setor público federal. Os obstáculos para ascender aos cargos mais elevados são maiores para as mulheres. “Conforme se eleva a hierarquia dos cargos o número de mulheres diminui” (FIRMINO, SILVA e VIANA, 2015, p. 15).

Quanto aos cargos dos servidores que ocupam a chefia da Unidade de Auditoria Interna nos IF's, pela análise dos PAINT's do exercício 2017, percebe-se que os gestores têm atribuído esta função aos servidores ocupantes do cargo de auditor, conforme Figura 33.

**Figura 33 - Cargo os ocupantes das chefias das Unidades de Auditoria Interna dos IF's**



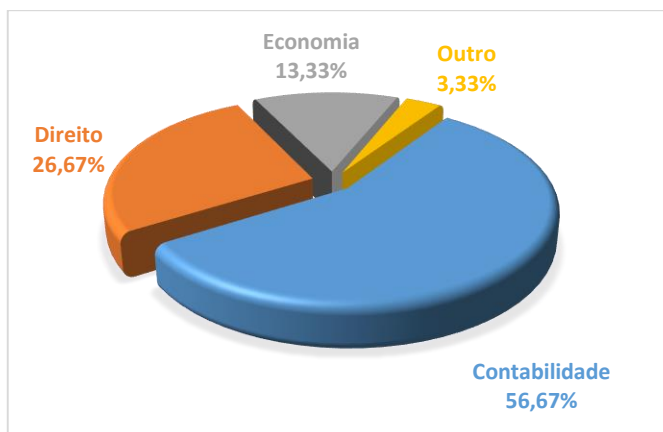
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A indicação para designação ou nomeação do servidor chefe/titular para Unidade de Auditoria Interna encontra-se regulamentada pela Portaria nº 915, de 29 de abril de 2014 – CGU, que estabelece o procedimento e critérios a serem observados, determina que o nome do servidor indicado deve ser aprovado pelo conselho máximo da instituição. Após aprovado, deve ser encaminhado a CGU documento contendo o *curriculum vitae*; a formação acadêmica; os cargos e empregos eventualmente ocupados na Administração Pública; as áreas de atuação; a descrição de eventuais cursos realizados nas áreas de auditoria pública, de gestão orçamentária, financeira e patrimonial, ou correlatas; comprovação de experiência de, no mínimo, dois anos em atividades de gestão pública, de auditoria; e comprovação de carga horária de, no mínimo, quarenta horas em curso de auditoria pública realizado nos últimos 2 anos que antecedem à indicação para nomeação ou designação da titularidade do órgão de auditoria interna.

Observa-se que os critérios estabelecidos pela Portaria nº 915, de 29 de abril de 2014 – CGU visam garantir que o eventual chefe/titular da Unidade de Auditoria Interna possua conhecimentos mínimos na área de auditoria. Sendo assim, é natural que as chefias das unidades de auditoria sejam ocupadas na maioria por servidores ocupantes do cargo de auditor, conforme demonstrado na Figura 33.

No tocante à formação acadêmica, os servidores que responderam o questionário de pesquisa, em sua maioria, são formados em contabilidade, conforme Figura 34.

**Figura 34 - Formação acadêmica dos auditores**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

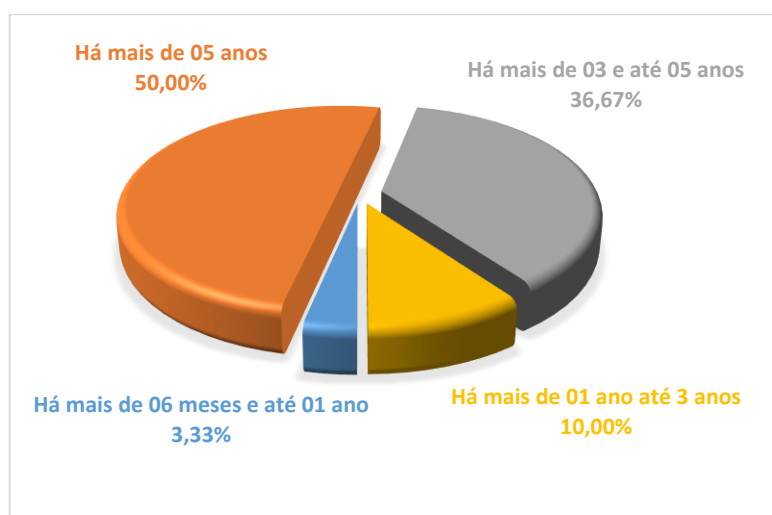
É necessário esclarecer que a qualificação mínima exigida pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 que dispôs sobre a estruturação do plano de carreiras dos cargos técnico-administrativos das instituições federais de ensino, para ocupar o cargo de auditor nos IF's o candidato à vaga deve possuir formação acadêmica em Contabilidade, Direito ou Economia. Sendo assim, 3,33% dos candidatos que responderam o questionário não ocupam o cargo de auditor, porém atuam como chefe do setor, uma vez que se trata de uma função de confiança, cabendo ao gestor indicar um servidor para ocupa-la, desde que preenchidos os requisitos estabelecidos na Portaria nº 915, de 29 de abril de 2014 – CGU.

A restrição quanto à formação acadêmica dos auditores imposta pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, foi objeto de questionamento do TCU, que por meio do acórdão nº 821/2014 – Plenário recomendou a realização de estudos para análise quanto a limitação da formação acadêmica imposta pela Lei nº 11.091/2005 (TCU, 2014b). Neste sentido, observamos que o desenvolvimento das atividades de auditoria requer o conhecimento amplo nas mais diversas áreas, uma vez que as auditorias abrangem desde avaliações das atividades administrativas das instituições, até a sua atividade fim.

Conforme explicado neste trabalho, para a realização de uma auditoria são aplicados procedimentos técnicos, que são construídos a partir do conhecimento sobre o objeto auditado. Dessa forma, a restrição quanto a formação acadêmica pode impedir que profissionais que detenham grande conhecimento sobre educação, por exemplo, não atuem como auditores desta área.

Outro fator importante diz respeito ao tempo de atuação no cargo, conforme Figura 35, 50% dos servidores que responderam ao questionário atuam no cargo há mais de 5 anos.

**Figura 35 - Tempo de atuação no cargo**



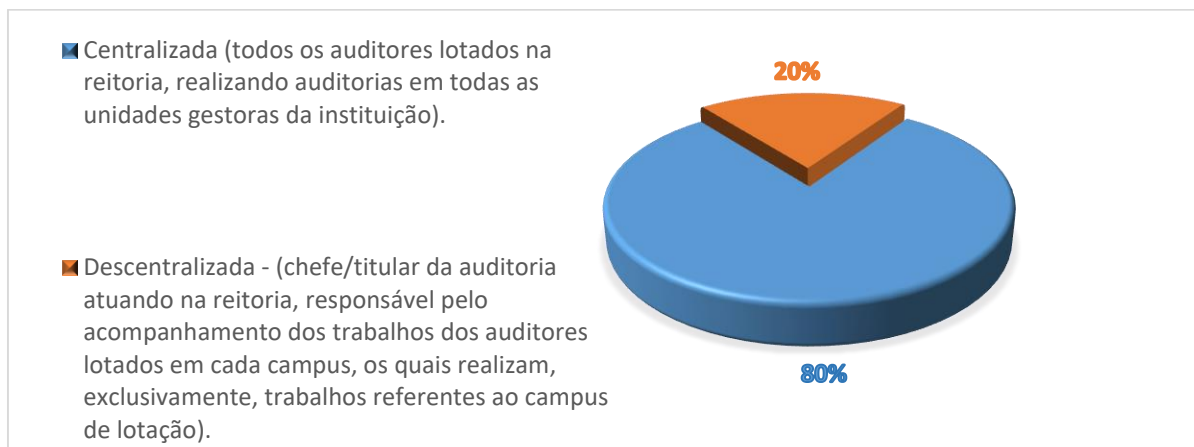
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pela análise da Figura 35, conclui-se que 86,67% dos servidores que responderam o questionário possuem experiência de no mínimo 03 anos no cargo, ou seja, iniciaram suas atividades antes do ano de 2015. É necessário esclarecer que considerando que o desenvolvimento de atividades de auditoria requer uma série de habilidades que apenas são adquiridas com a prática, o tempo de atuação no cargo é fator relevante, pois se espera que a experiência adquirida com o tempo, possibilite uma melhor qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

Referente a forma de atuação, os chefes/titulares das Unidades de Auditoria Interna, os dados da pesquisa apontam que a atuação ocorre de forma centralizada, conforme Figura 36.



**Figura 36 - Forma de atuação da Unidade de Auditoria Interna**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que 80% das Unidades de Auditoria Interna que encaminharam resposta ao questionário de pesquisa atuam de forma centralizada, com os auditores atuando centralizados na Reitoria da Instituição a que pertencem. Por outro lado, 20% atuam de forma descentralizada, com os auditores lotados nos *campi*, realizando atividades apenas ao *campus* que estão lotados.

Considerando a independência administrativa de cada instituição, não existe um padrão estabelecido pela legislação que determine a forma de atuação das Unidades de Auditoria Interna, por isso, algumas atuam de forma centralizadas, enquanto outras não.

Sobre este tema, o TCU realizou uma auditoria operacional (TC 018.189/2014-8) com o objetivo de avaliar o estágio de maturidade da unidade de auditoria interna (Audin) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS). Como resultado deste trabalho, foi emitido o Acórdão Nº 3455/2014 – TCU – Plenário, através do qual o TCE recomendou, entre outras coisas, o seguinte:

9.2.5. realize estudos, tomando por base sua estrutura administrativa e seus objetivos institucionais e operacionais e os riscos a eles inerentes, com vistas a estabelecer a lotação ideal e a real necessidade de recursos humanos de sua unidade de auditoria interna, para que desempenhe de forma econômica, eficiente, eficaz e efetiva suas atribuições; (TCU, 2014a).

Conclui-se então, que o TCU verificou que a instituição deve analisar tecnicamente a sua atuação de forma a estabelecer o adequado número de auditores que garantam o desempenho das atividades de forma satisfatória, diante de suas

peculiaridades. Em outras palavras, a instituição deve avaliar a oportunidade e a conveniência para estabelecer o quantitativo e a lotação ideal dos auditores.

Ainda sobre a atuação da auditoria as normas do *Institute of Internal Auditors* (IIA) determinam que “o executivo chefe de auditoria deve estabelecer políticas e procedimentos para orientar a atividade de auditoria interna”. Sendo assim, as Unidades de Auditoria Interna devem propor ao conselho máximo da instituição a aprovação de tais documentos. Com objetivo de verificar a existência de definição de políticas e procedimentos, foi questionado ao chefe/titular da Unidade de Auditoria Interna sobre quais os documentos haviam sido aprovados pelo Conselho Superior, os dados são apresentados no Quadro 23.

**Quadro 23 - Documentos oficialmente aprovado pelo Conselho Superior**

Instituição	Documentos
A	Manual e Regimento em minutas a serem aprovados
B	Manual da Auditoria Interna, Regimento Interno da Unidade da Auditoria Interna.
C	Código de ética exclusivo para os integrantes da Unidade de Auditoria Interna e Regimento Interno da Unidade da Auditoria Interna.
D	Regimento Interno da Unidade da Auditoria Interna.
E	PAINT

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que as Instituições “B”, “C” e “D”, possuem o Regimento Interno aprovado pelo órgão máximo da instituição, a Instituição “A” elaborou a minuta do regimento que encontra se em fase de aprovação. Já a Instituição “E” informou que apenas aprova o PAINT.

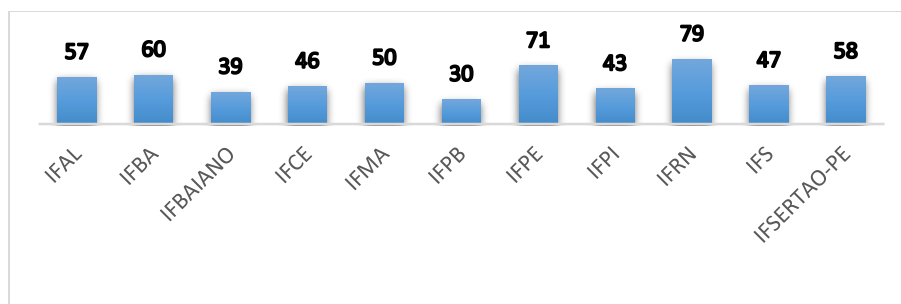
Ao avaliar a Unidade de Auditoria Interna do IFS, o TCU esclareceu que “âmbito das IFES é recomendável que tais políticas e procedimentos estejam definidos em normativo equivalente a regulamento, estatuto ou regimento dessas entidades”. (TCU, 2014a).

A aprovação de documentos internos que regulamentem a atividade da Unidade de Auditoria proporciona maior autonomia no desenvolvimento das atividades, além de minimizar possíveis questionamentos no curso de procedimentos de auditoria. (TCU, 2014a).

## 5.2. Análise de Dados do Planejamento das Atividades de Auditoria

No triênio 2015-2017 os IF's previram nos seus respectivos PAINT's a execução de 580 atividades, conforme Figura 37.

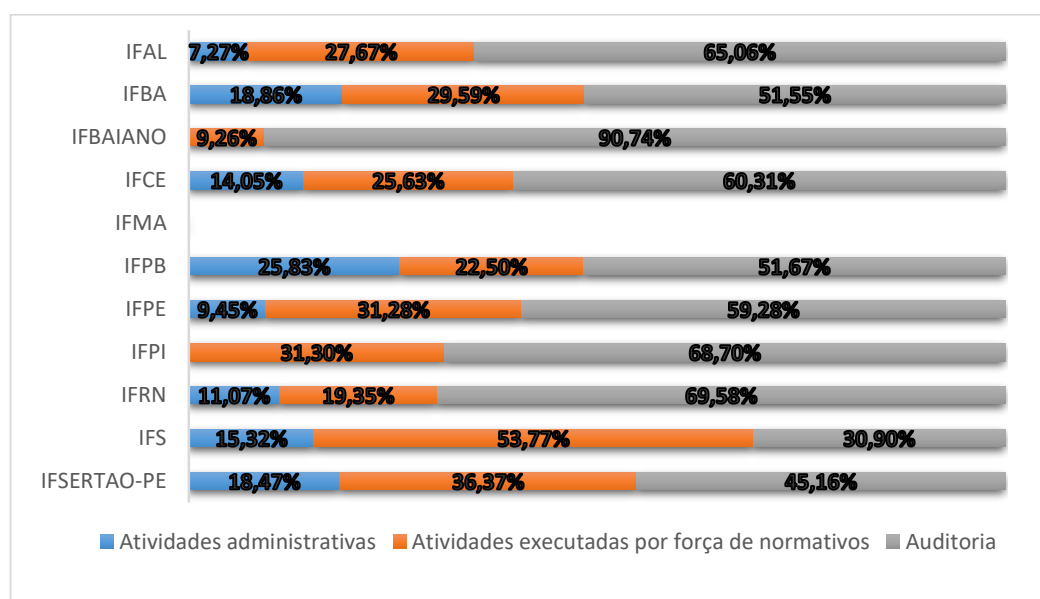
**Figura 37 - Total de atividades previstas no triênio 2015-2017**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para compreender o planejamento, as atividades foram divididas em três categorias: 1) Atividades administrativas, 2) Atividades executadas por força de normativos e 3) Auditoria. Assim, foi verificado no PAINT o quantitativo de horas destinado a cada atividade prevista. Após, análise dos planejamentos, verificou-se que em 08 instituições o planejamento das atividades privilegia o desenvolvimento de auditorias, conforme Figura 38.

**Figura 38 - Categoria de atividades previstas no triênio 2015-2017**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

É necessário esclarecer que o IFMA não adotou o procedimento de incluir nos seus planejamentos a quantidade de horas previstas para execução de cada atividade nos PAINT's referentes ao triênio 2015-2017. Sendo assim, não foi possível realizar esta análise nesta instituição.

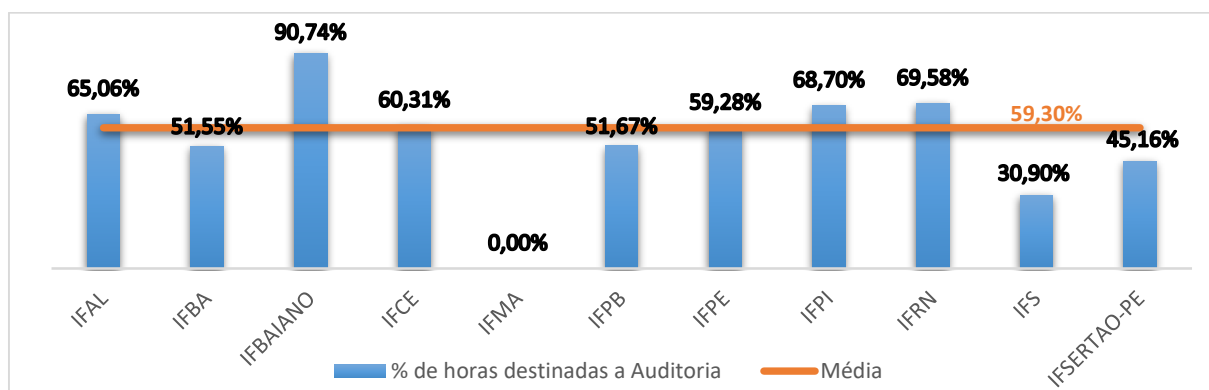
Ressalta-se que a IN/CGU nº 01/2001, que teve vigência até a publicação da IN/CGU nº 24, em 11 de novembro de 2015, estabelecia que deveria ser informado no PAINT a especificação da quantidade de homens-hora de auditores a serem alocados em cada ação de auditoria (art. 2º). Com a vigência da IN/CGU nº 24, norma este vigente a época da elaboração dos PAINT's referente ao triênio 2015-2017, foi estabelecido que o PAINT deveria conter, no mínimo, a identificação dos macroprocessos ou temas constantes da matriz de risco, a serem desenvolvidos no exercício seguinte, considerando o prazo, os recursos disponíveis e os objetivos propostos.

Observa-se que o novo texto não era tão claro quanto o anterior sobre a necessidade de informar o quantitativo de horas para cada ação, possibilitando interpretações divergentes pelos chefes/titulares das Unidades de Auditoria Interna quando da elaboração do PAINT. O texto na IN/CGU nº 09, de 09 outubro de 2018, atualmente vigente, também não deixa clara a necessidade de informar o quantitativo de horas por ação.

Outro aspecto importante do planejamento se refere ao cronograma previsto para realização da atividade. Algumas instituições incluem precisamente o período previsto para início e término de cada ação. Por outro lado, algumas instituições apenas não apresentam cronograma de execução, sem informar, ou limitando-se a informar que a execução ocorrerá entre o primeiro e último dia a que se refere o exercício, o que significa que não há planejamento do cronograma, uma vez que as atividades previstas no PAINT são planejadas para ser executadas em um único exercício.

Ainda sobre o planejamento das atividades, foi analisado o percentual de horas destinadas as ações de auditorias propriamente ditas, das quais resulta a emissão de relatório de auditoria, ou outro documento aceito pela norma, com, ou sem recomendações às unidades auditadas. Verificou-se que 05 IF's apresentaram valores acima da média de horas, que é de 59,30%, conforme Figura 39.

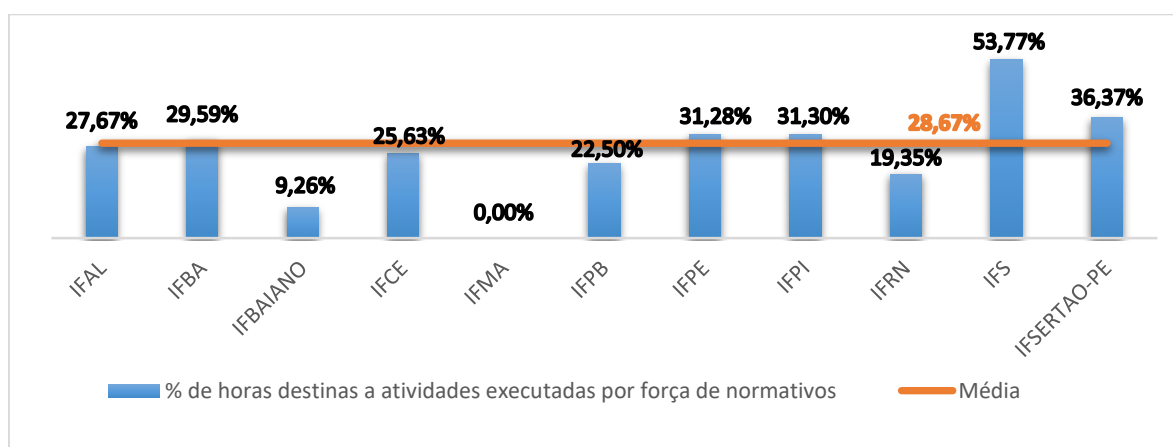
**Figura 39 - Percentual médio de horas destinadas a realização de auditorias**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Dentre as 10 instituições que informaram os dados nos PAINT's, o IFBAIANO apresentou percentual mais elevado (90,74%). Já entre as instituições que estão abaixo da média de horas destinadas a auditoria, verificamos que o IFS apresenta o menor percentual (30,90%), seguido pelo IFSERTÃO-PE (45,16%). Por outro lado, verifica-se que estas instituições apresentam percentual acima da média na quantidade de horas destinadas a execução de atividades realizadas por força de normativo, conforme Figura 40.

**Figura 40 - Percentual médio de horas destinadas a realização de atividades executadas por força de normativos**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Considerando que a IN/CGU nº 24, de 17 de novembro de 2015, não estabelecia padrão de horas a serem destinadas a cada atividade, cada Unidade de Auditoria estabelece os seus critérios para planejar as atividades, o que permite a variação nos percentuais de horas destinadas às atividades.

Conforme explicado anteriormente, a norma não estabelece padrões de planejamento a serem observados pelas instituições, sendo assim as variações de percentuais nos planejamentos, conforme demonstrado nas Figuras 39 e 40 ocorrem devido a autonomia técnica de cada instituição para elaboração do PAINT, conforme art. 3º da IN/CGU Nº 24, de 17 de novembro de 2015, não mais vigente atualmente.

Neste sentido, os chefes/titulares das Unidades de Auditoria Interna foram questionados sobre a existência de critérios e/ou metodologias para o planejamento do quantitativo de horas destinadas às ações de auditoria proposta. Em resposta a este questionamento os dados são apresentados no Quadro 24.

**Quadro 24 - Utilização de critérios/metodologia para distribuição da carga horária das ações**

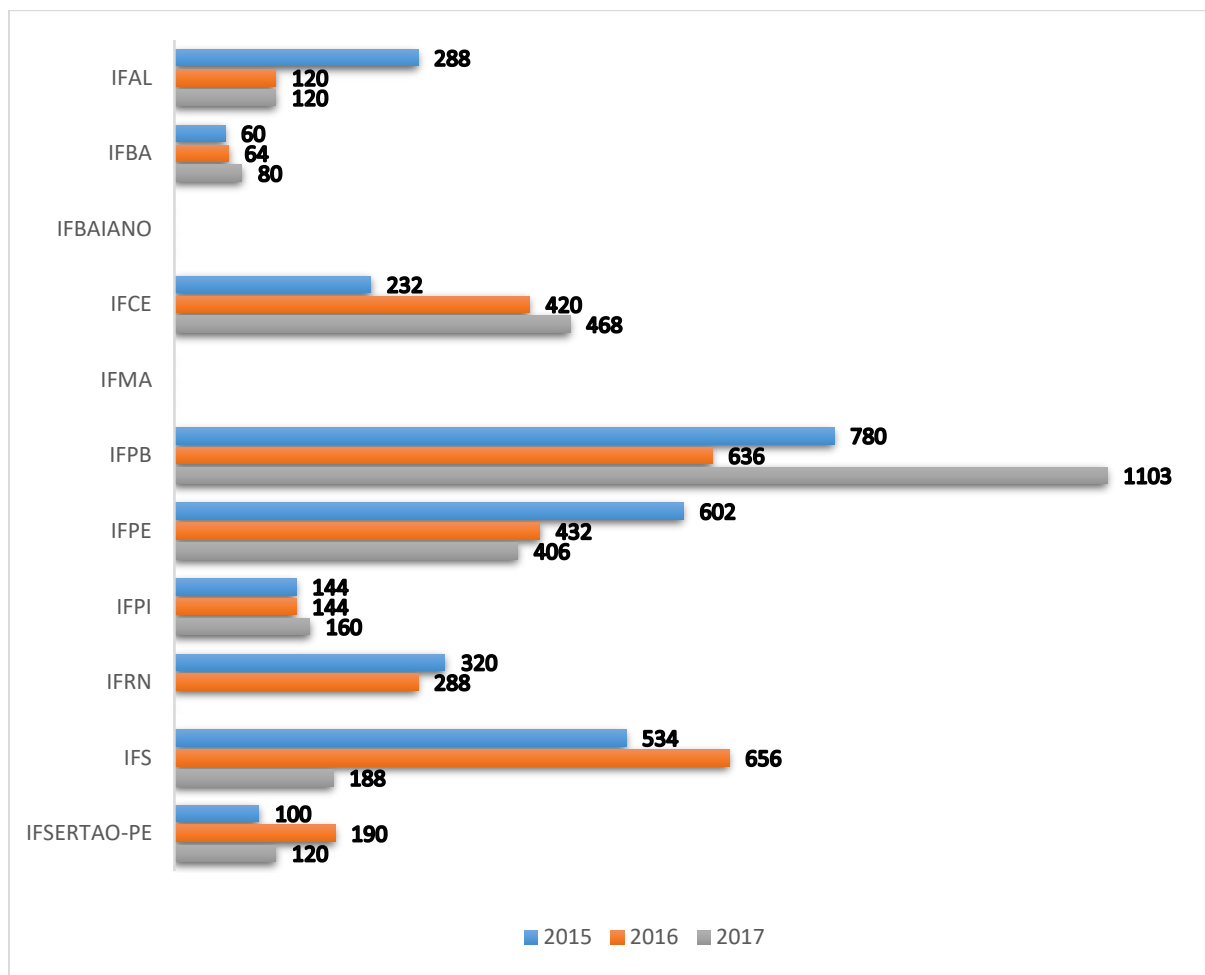
<b>Instituição</b>	<b>Existência de critérios e metodologias para planejamento de horas de cada ação</b>
Instituição "A"	Foi destinado 8 horas de reserva técnica, 40 horas para capacitação, observados as férias dos servidores, separados horas para Ação de Monitoramento, Assistência à CGU, Elaboração PAINT, Elaboração RAIN, Encerramento do Exercício, para depois atender às ações de riscos, ou inserir os escopos nos monitoramentos.
Instituição "B"	Sempre utilizamos o saldo de homens-hora remanescentes, depois de inserirmos as ações obrigatórias e de monitoramento.
Instituição "C"	Total de horas disponíveis no ano distribuídas equitativamente por ação.
Instituição "D"	Riscos, horas-homem, e entre outros.
Instituição "E"	Em média de 2 a 3 meses para cada ação. Não há metodologia para referenciar a quantidade de horas, pois há flexibilização do tempo a depender do conhecimento prévio da ação a ser auditada.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pela análise das respostas, conclui-se que cada instituição estabelece os seus critérios para planejar, a Instituição "A" destina as horas estabelecidas pelo art. 5º, III, da IN/CGU nº 09/2018, que estabelece que devem ser planejadas no mínimo 40 horas para capacitação por auditor. A Instituição "B" informou que insere as ações obrigatórias e monitoramento inicialmente, o saldo de horas restante é utilizado na execução das ações. A Instituição "C" utiliza o critério da distribuição igualitária de horas para as ações. A Instituição "D" informou que utiliza os critérios dos riscos, horas-homem, porém não deixou clara de que forma estes critérios são utilizados. Por outro lado, a Instituição "E" informou que não existe metodologia para definição de horas, porém utiliza o critério do tempo para definir a duração da ação.

Observando, especificamente o planejamento para elaboração do PAINT, observamos uma variação no quantitativo de horas da instituição da realização das mesmas atividades, conforme demonstrado na Figura 41.

**Figura 41 - Previsão de horas para elaboração do PAINT**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

É necessário esclarecer que, conforme demonstrado na Figura 41, o IFMA elaborou os PAINT's referente ao triênio 2015-2017 sem a indicação do quantitativo de horas para cada ação, como também o IFRN que não o fez apenas para o exercício 2017. Já o IFBAIANO, apesar de estabelecer a previsão de horas no PAINT, não o fez para todas as atividades. Sendo assim, não foi possível realizar análise nestas instituições quanto a este aspecto.

Observa-se que as instituições preverão um quantitativo de horas padrão para elaboração do PAINT no triênio 2015-2017, visto que apenas o IFAL destinou o

quantitativo idêntico de horas nos exercícios 2016 e 2017 (120 horas), assim como o IFPI nos exercícios 2015 e 2016 (144).

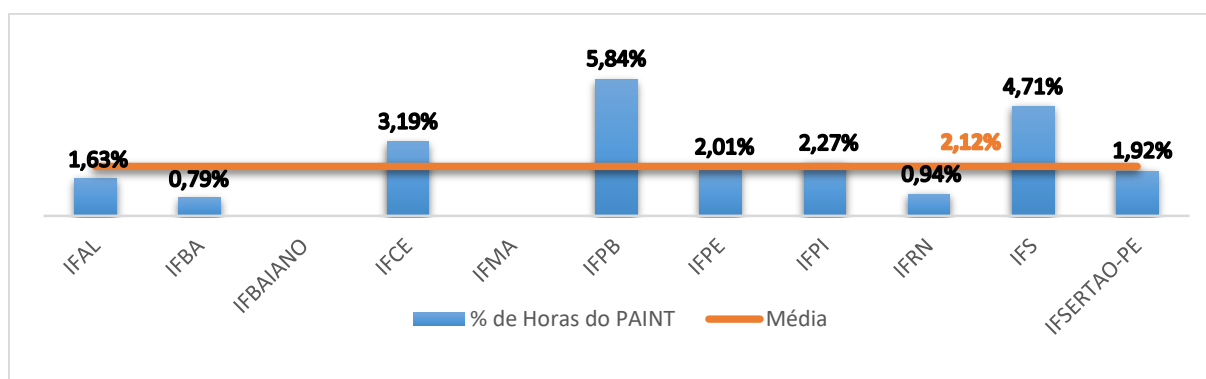
No IFBA, IFCE e IFPI verifica-se uma tendência de aumento da quantidade de horas destinadas a elaboração do PAINT, enquanto que o IFAL, IFPE e IFRN apresentam uma tendência de diminuição das horas absolutas.

No intuito de averiguar o percentual de horas totais destinadas a realização do planejamento das atividades anuais da auditoria, foi criado o Índice de Horas para Planejamento (IHP), calculado da seguinte forma:

$$IHP = \frac{(\text{Horas previstas na elaboração do PAINT } 2015 - 2017)}{\text{Total de horas anuais } 2015 - 2017}$$

Após a aplicação da fórmula foi possível verificar que as instituições destinaram em média 2,12% das horas disponíveis para elaboração do PAINT, ver Figura 42.

**Figura 42 - Percentual de horas previstas para elaboração do PAINT no triênio 2015-2017**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que três instituições, o IFCE, o IFPB e o IFS, apresentam maior índice de horas para planejamento (IHP). Por outro lado, o IFBA, o IFAL e o IFRN apresentaram IHP abaixo de 1%. Enquanto o IFPE, o IFPI e o IFSERTÃO-PE instituições ficaram com valores próximos à média.

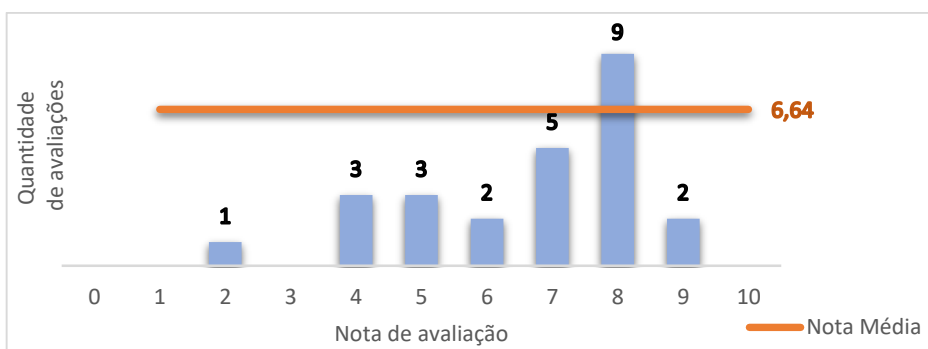
A criação de indicadores através dos quais as Unidades de Auditoria Interna possam analisar o planejamento de suas atividades, assim como os órgãos, CGU e TCU possam avaliar a atuação, se constitui uma ferramenta de gestão que podem contribuir para que as Unidades de Auditoria melhorem o seu desempenho. Conforme esclarecem Baldo e Selow (2015) “o estabelecimento de metas é importante, pois



posiciona um direcionamento ao servidor em seu trabalho [...]” (BALDO e SELOW, 2015, p. 559).

Sobre o aspecto do planejamento das atividades, foi questionado aos servidores das Unidades de Auditoria Interna qual o nível de adequação do cronograma de ações estabelecido no PAINT. Considerando a seguinte escala de avaliação: Baixo: de 0 a 2; Médio: de 3 a 7 e Alto: de 8 a 10, verificou-se que a adequação do cronograma situa-se no nível médio, conforme Figura 43.

**Figura 43 - Avaliação da adequação do cronograma de ações de auditoria estabelecido no PAINT 2018**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ainda sobre a adequação do planejamento, foi sobre a adequação da carga horária planejada para cada ação de auditoria. Considerando a seguinte escala de avaliação: Baixo: de 0 a 2; Médio: de 3 a 7 e Alto: de 8 a 10, verificou-se que a adequação do cronograma situa-se no nível médio, conforme Figura 44.

**Figura 44 - Adequação da carga horária das ações de auditoria estabelecida no PAINT**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre o comprometimento no desenvolvimento das atividades estabelecidas no PAINT, os servidores foram provocados a fazer uma autoavaliação. Considerando a seguinte escala de avaliação: Baixo: de 0 a 2; Médio: de 3 a 7 e Alto: de 8 a 10, verificou-se que comprometimento situa-se no nível médio, conforme Figura 45.

**Figura 45 - Avaliação dos auditores quanto próprio comprometimento para cumprir o cronograma estabelecido no PAINT**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

É necessário esclarecer que o cronograma de atividades e o quantitativo de horas são determinados na fase de elaboração do PAINT. Questionados sobre os principais obstáculos encontrados para o cumprimento integral do PAINT, os servidores responderam que o planejamento inadequado do quantitativo de horas por ação (28%) e as dificuldades para se obter respostas tempestivas dos gestores (28%), são os principais fatores de dificuldade.

Observa-se que um dos fatores encontra-se relacionados diretamente ao planejamento, qual seja, a determinação do quantitativo de horas. Sendo assim, para uma melhor adequação entre o planejado e o efetivamente realizado, é essencial que as Unidades de Auditoria Interna construam dados estatísticos de suas atividades para que sejam utilizados de fonte para a elaboração de planejamentos. Neste sentido, “uso da estatística vem ao encontro da necessidade de realizar análises e avaliações objetivas, fundamentadas em conhecimentos científicos. Os gestores públicos estão se tornando cada vez mais dependentes de dados estatísticos [...]” (IGNÁCIO, 2010, p. 189).

### 5.3. Acompanhamento das Atividades

Sobre os mecanismos de acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos servidores da Unidade de Auditoria foi questionado aos chefes sobre a forma como ocorre o acompanhamento da execução do PAINT.

A instituição “A” informou que não utilizam ferramentas de gestão para o acompanhamento das atividades, o acompanhamento ocorre mediante a elaboração do RAIN. A instituição “B” informou que o acompanhamento ocorre por meio de planilhas eletrônicas e pela elaboração do Relatório de Execução do PAINT - REP, o qual é produzido mensalmente e encaminhado ao Conselho Superior para ciência. Já o chefe da Instituição “C” realiza o acompanhamento por meio da elaboração do plano de providências e do Relatório Gerencial. Enquanto a instituição “D” utiliza o *Trello*<sup>1</sup> e a Instituição “E” utiliza controles manuais.

Sobre a execução das atividades de auditoria, a IN/CGU nº 24, de 17 de novembro de 2015, revogada pela IN/CGU nº 9, de 09 de outubro de 2018, estabelecia ao final de cada trabalho o dever de enviar ao órgão máximo da instituição, pelo menos, o resumo dos relatórios de auditoria, assim como comunicar a CGU a conclusão de relatório, em até trinta dias após a finalização. Além disso, as unidades de Auditoria Interna deveriam elaborar mensalmente relatório gerencial sobre a situação das recomendações expedidas pela própria Auditoria Interna, pela CGU e TCU. Atualmente, conforme art. 14 da IN/CGU nº 9, de 09 de outubro de 2018, a unidade de Auditoria Interna, deve comunicar, pelo menos semestralmente, o desenvolvimento das atividades ao órgão máximo da instituição.

Percebe-se que estes são mecanismos pelos quais a CGU e o órgão máximo da instituição realizam o acompanhamento da execução das atividades planejadas, a fim de verificar a adequação entre o planejado e o efetivamente executado.

Durante o processo de desenvolvimento das atividades é necessário que a própria unidade de Auditoria Interna estabeleça controle com vistas a acompanhar, tempestivamente, a execução das atividades, verificando a adequação do planejamento com a execução, promovendo eventuais ajustes a fim de garantir, dentro da realidade possível, a execução integral do PAINT. Neste sentido, para

---

<sup>1</sup> Trello é um aplicativo de gerenciamento de projeto baseado na web, disponível gratuitamente no endereço [www.trello.com](http://www.trello.com)

facilitação do processo de acompanhamento, é necessário que a unidade de Auditoria Interna utilize ferramentas de gestão que viabilizem esta tarefa.

Sobre as dificuldades no processo de acompanhamento das ações previstas no PAINT, o chefe da Instituição “A” informou a dificuldade em relação ao planejamento da carga horária, o chefe da Instituição “B” respondeu que as dificuldades estavam relacionadas à ocorrência de casos fortuitos e de força maior assim como seu acompanhamento, já o chefe da Instituição “C” declarou que a falta de respostas, o encaminhamento de documentos de comprovações e a ausência de sistema dificultam, já o chefe da Instituição “E” informou que o descumprimento do prazo de execução das atividades dificultam o acompanhamento. Por outro lado, o chefe da Instituição “D” informou que não existe dificuldade no processo de acompanhamento das ações previstas no PAINT.

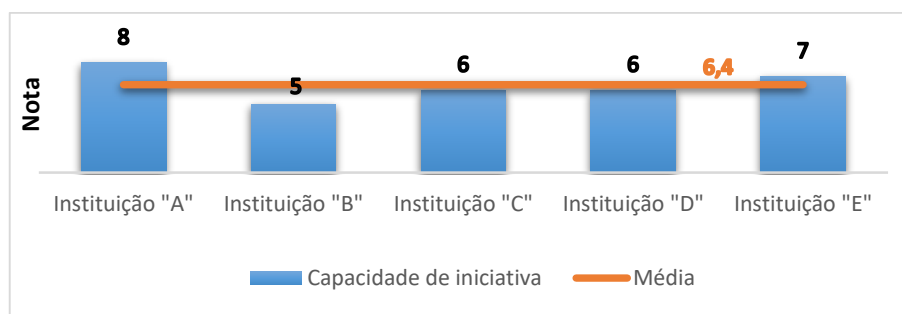
“Os órgãos públicos, independente do seu porte, devem acompanhar a modernização da administração pública para anteceder suas necessidades, funções e anseios da sociedade” (BALDO e SELOW, 2015, p. 560).

#### 5.4. Análise da Avaliação da Equipe de Auditoria

Para avaliar a equipe, os chefes das Unidades de Auditoria Interna foram questionados sobre vários aspectos dos servidores sobre seu comando. Foi adotada a seguinte escala de avaliação: Baixo de 0 a 2; Médio de 3 a 7; Alto de 8 a 10.

Na avaliação do chefe da unidade de Auditoria Interna dos cinco (5) IF's que responderam ao questionário a “Capacidade de iniciativa” dos servidores encontra-se no nível médio (6,4), conforme Figura 46.

**Figura 46 - Capacidade de Iniciativa da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**

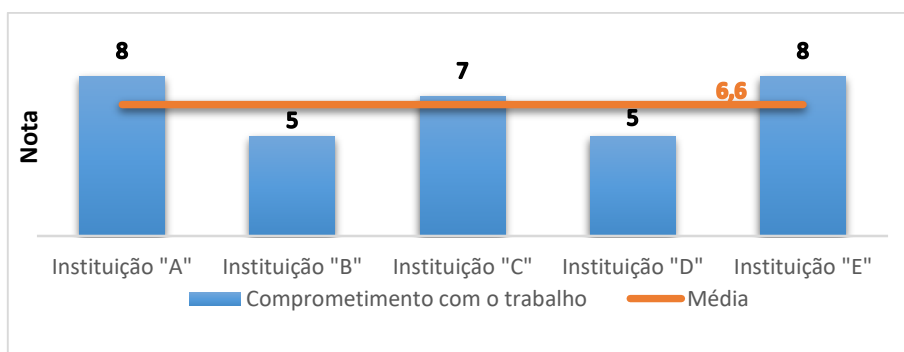


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para esse critério “Capacidade de iniciativa” apenas a Instituição “A” foi avaliada com o nível alto (8), todas as demais ficaram no nível médio da escala. Destaca-se que a capacidade de iniciativa é um dos critérios a ser avaliado pelo chefe imediato quanto da avaliação para progressão por desempenho do servidor público federal, conforme estabelece o art. 20, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Já em relação ao item “Comprometimento com o trabalho”, as Instituições “A” e “E” foram avaliadas com nível alto, conforme Figura 47.

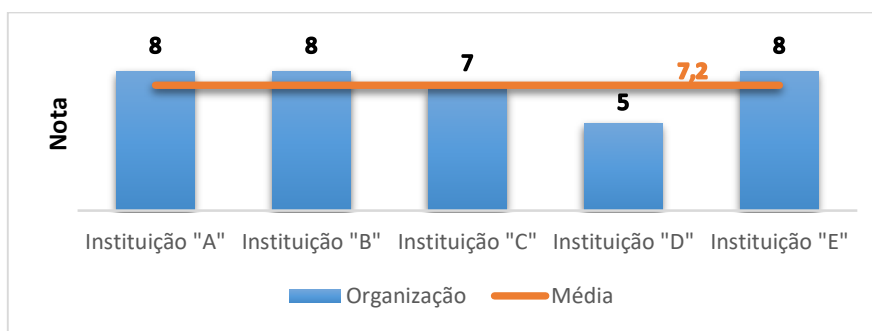
**Figura 47 - Comprometimento com o trabalho da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quanto ao “Comprometimento com o trabalho” as Instituições “B” e “D” apresentaram a pior avaliação, com a nota de avaliação situada no nível médio. Segundo Rosenstock *apud* Siqueira (1995), “comprometimento implica atitudes e ações dos trabalhadores no sentido de contribuir para a organização e seu bem estar. (ROSENSTOCK, 2011)”. Em relação ao critério “Organização”, três (3) instituições foram avaliadas no nível alto, conforme Figura 48.

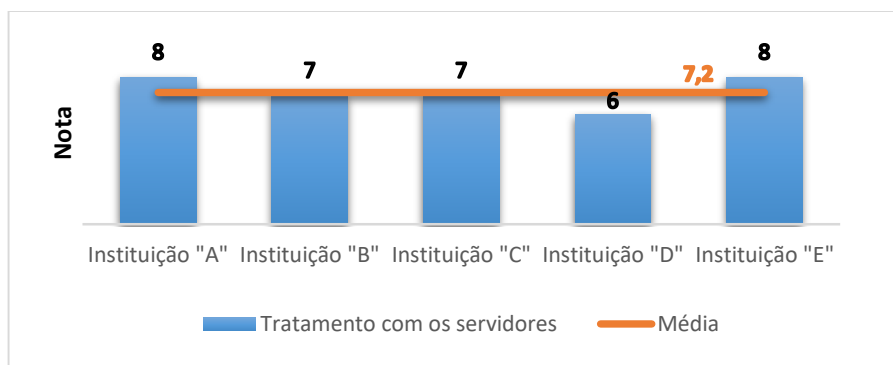
**Figura 48 - Organização da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Verifica-se que a Instituição “D” obteve a menor nota da avaliação para este critério, ficando abaixo da média de avaliação, juntamente com a Instituição “C”. Para o critério “Tratamento com os servidores” as Instituições “A” e “E” apresentaram maior avaliação, sendo avaliadas como nível alto, conforme Figura 49.

**Figura 49 - Tratamento com os servidores da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**



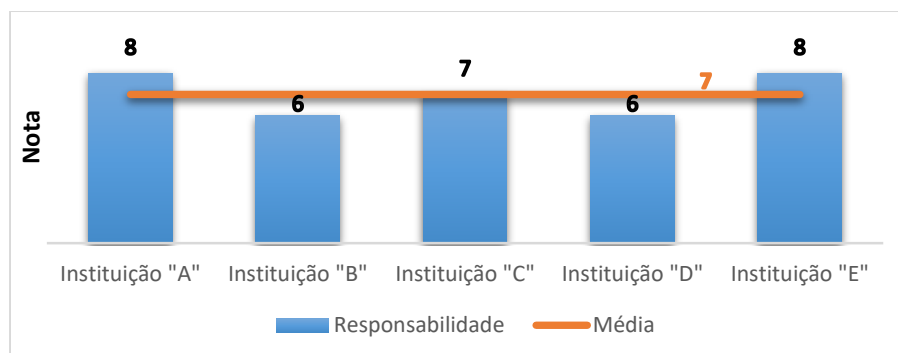
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que as Instituições “B” e “C” foram avaliadas no nível médio, com nota de avaliação 7, aproximada a média do item, 7,2.

Sobre este aspecto, o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal esclarece que, “os auditores internos governamentais devem se comportar com cortesia e respeito no trato com pessoas, mesmo em situações de divergência de opinião” (CGU, 2017).

Referente ao item “Responsabilidade” as Instituições “B” e “D” ficaram abaixo da média de avaliação das instituições, conforme Figura 50.

**Figura 50 - Responsabilidade da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Verifica-se que para o item “Responsabilidade” as Instituições “A” e “E” foram melhores avaliadas pelos chefes, sendo as únicas a situarem a avaliação deste item no nível alto. Conforme estabelece a IN/CGU nº 03/2017, o auditor deve agir sempre visando “servir ao interesse público e honrar a confiança pública, executando seus trabalhos com honestidade, diligência e responsabilidade, contribuindo para o alcance dos objetivos legítimos e éticos da unidade auditada”. (CGU, 2017, p. 10)

No tocante ao item “Qualidade dos trabalhos” a média de avaliação ficou situada no nível Médio (7), conforme Figura 51.

**Figura 51 - Qualidade dos trabalhos da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**

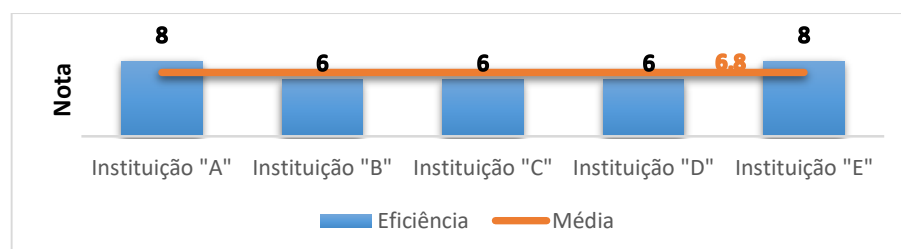


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que as Instituições “A”, “B” e “C” ficaram acima da média, todas com nota 8, o que as situa no nível Alto, enquanto as Instituições “C” e “D” ficaram situadas no nível médio, com notas 6 e 5, respectivamente.

A IN/CGU nº 03/2018 estabelece que a prática da atividade de auditoria interna governamental seja pautada por uma série de princípios, dentre eles a de melhoria contínua dos trabalhos. Quanto ao item “Eficiência” dos trabalhos desenvolvidos pela equipe de auditoria, na avaliação dos chefes, se enquadra no nível médio (6,8), conforme Figura 52.

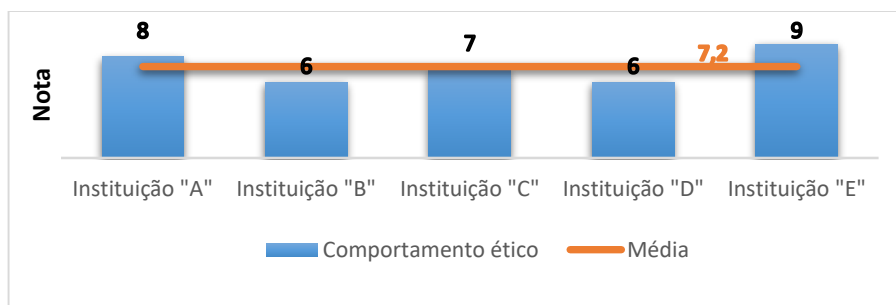
**Figura 52 - Eficiência da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que as Instituições “A” e “B” ficaram acima da média, com nota 8, enquanto as Instituições “B”, “C” e “D”, ficaram abaixo da média, com nota 6. Também em relação ao item “Comportamento ético” apenas duas instituições ficaram acima da média (7,2), conforme Figura 53.

**Figura 53 - Comportamento ético da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**

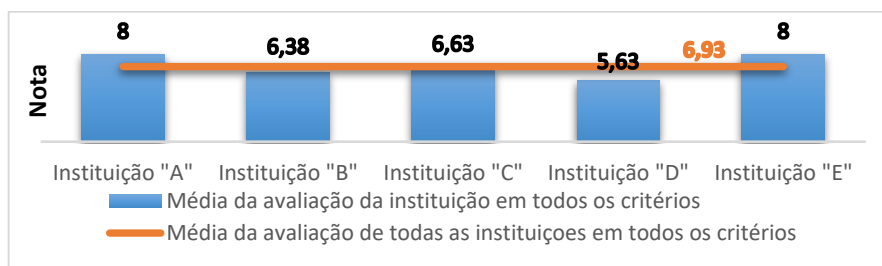


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que as Instituições “A” e “B” ficaram acima da média, com nota 8 e 9, respectivamente, enquanto as Instituições “B”, “C” e “D”, ficaram abaixo da média, com nota 6, 7 e 8, nesta ordem. Segundo o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, “os requisitos éticos representam valores aceitáveis e esperados em relação à conduta dos auditores internos governamentais e visam promover uma cultura ética e íntegra em relação à prática da atividade de auditoria interna” (CGU, 2017).

De uma forma geral, as equipes de auditoria foram avaliadas no nível médio (6,93) quando aos critérios: “Capacidade de iniciativa”; “Comprometimento com o trabalho”; “Organização”; “Tratamento com os servidores”; “Responsabilidade”; “Qualidade dos trabalhos”; “Eficiência” e “Comportamento ético”, conforme Figura 54.

**Figura 54 - Média geral da equipe de auditoria na avaliação do chefe da Unidade de Auditoria Interna**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)



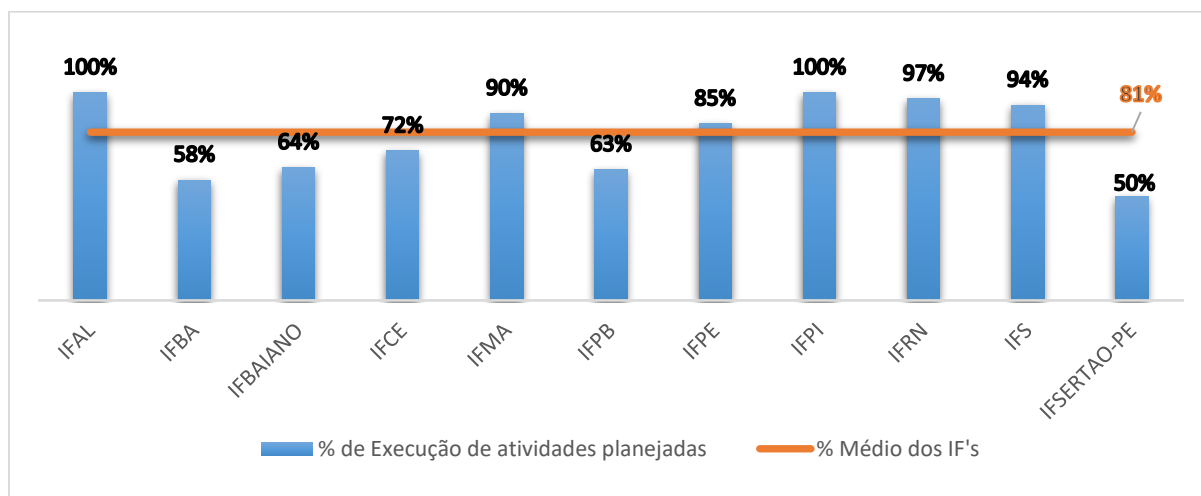
Percebe-se que as Instituições “A” e “E” obtiveram a maior nota de avaliação, situando acima da média, no nível Alto da escala. Por outro lado, a Instituição “D” obteve a menor nota de avaliação (5,63), situando-se no nível médio da escala de avaliação.

Os critérios avaliados neste item têm por objetivo provocar uma reflexão nos servidores com vistas a refletir sobre o desempenho de suas atribuições institucionais. Conforme esclarece Fachada (2012), a avaliação do desempenho é “uma análise do comportamento de um indivíduo face aos objetivos previamente definidos e que tem como intenção não só ver o grau de cumprimento do indivíduo face ao proposto, mas também apontar possíveis caminhos de desenvolvimento e melhoria individual” (FACHADA, 2012, p. 6).

### 5.5. Análise de Dados da Execução das Atividades das Unidades de Auditoria Interna

No triênio 2015-2017 os IF's do nordeste brasileiro planejaram a realização de 580 atividades, conforme Figura 37. A fim de verificar a execução do planejamento, foi confrontado o percentual de realização do planejamento. Após análise foi constatado que em média os IF's do nordeste brasileiro realizaram 81% das atividades planejadas, conforme Figura 55.

Figura 55 - Percentual de atividades previstas e executadas no triênio 2015 - 2017



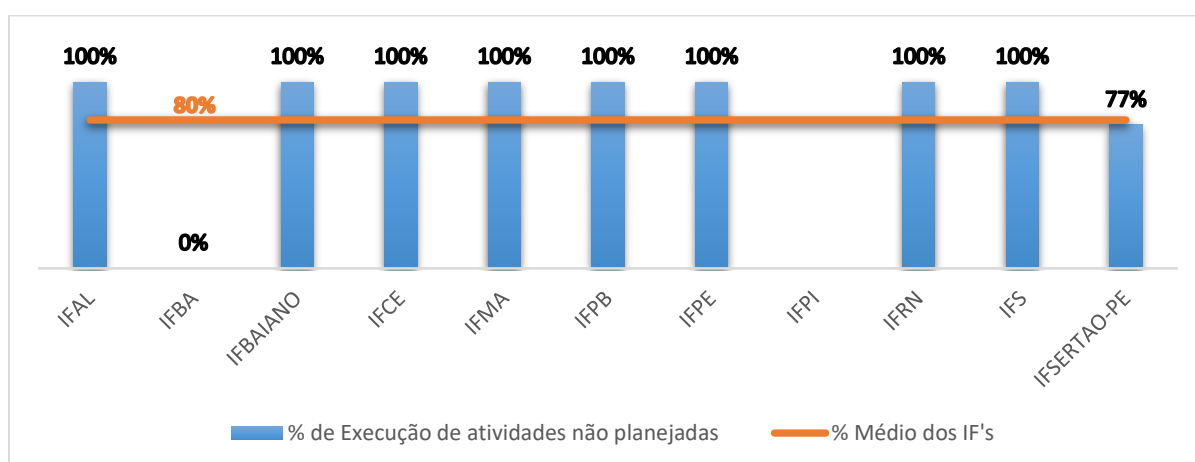
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pela análise da Figura 55, percebe-se que seis (6) IF's ficaram acima da média na execução das atividades, com destaque para o IFAL e o IFPI que realizaram todas as atividades planejadas. Por outro lado, o IFSERTÃO-PE apresentou menor percentual de execução das atividades, realizando apenas 50% das atividades planejadas para o período de análise.

É necessário esclarecer que para análise quanto à execução, ou não, das atividades planejadas foram consideradas como executadas as atividades finalizadas no exercício a que se referiu o planejamento. Assim como também não foram consideradas como não executadas das atividades planejadas, mas não realizadas em decorrência de eventual substituição por outra ação.

Outro aspecto analisado foi a execução de atividades não planejadas no triênio 2015-2017, no qual foram incluídas 65 atividades, para as quais houve uma média de 80% de execução, conforme Figura 56.

**Figura 56 - Percentual de atividades não previstas e executadas no triênio 2015 - 2017**



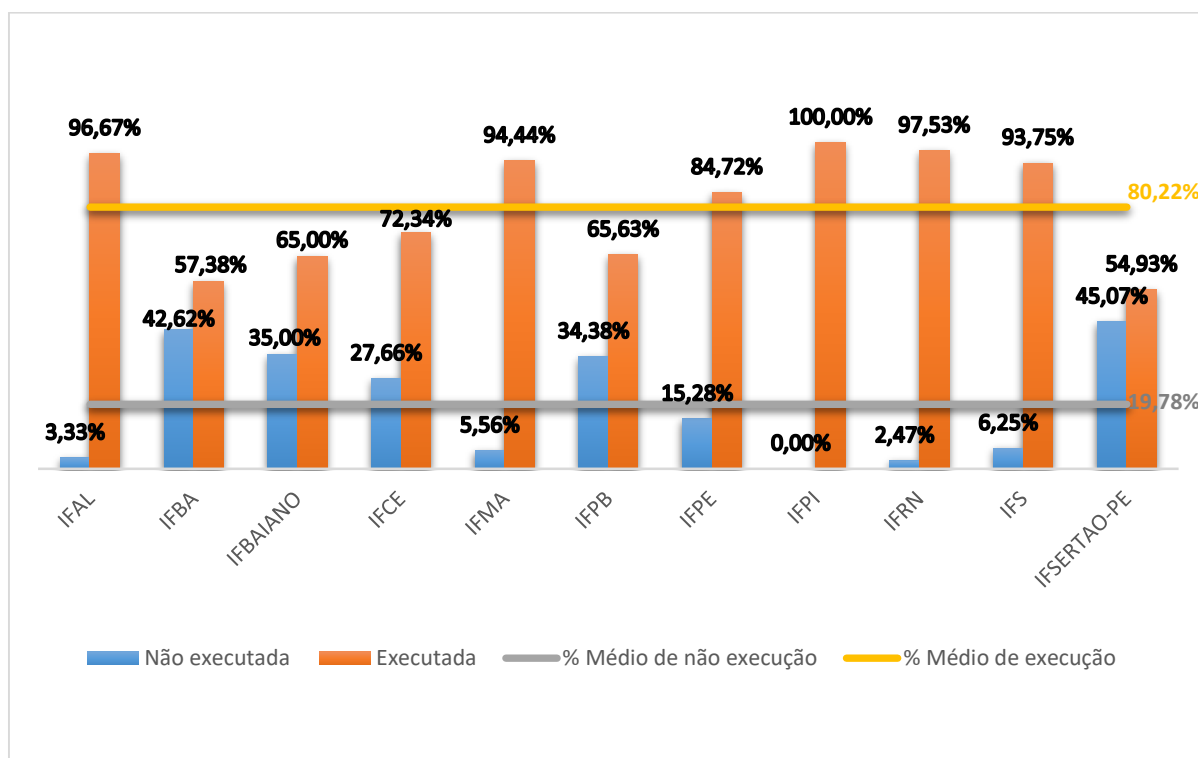
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ressalta-se que o IFPI não incluiu, no período a que se refere esta pesquisa nenhuma atividade. Oito (8) IF's concluíram todas as atividades estipuladas no exercício. Por outro lado, o IFBA incluiu uma atividade no exercício 2016 e não a concluiu, assim como o IFSERTÃO-PE, também não executou todas as atividades iniciadas sem prévio planejamento, ficando abaixo da média de execução de atividades não planejadas.

A realização de atividades que não estejam previamente estabelecidas no PAINT, implica em alteração do planejamento. Sendo assim, a IN/CGU Nº 9, de 09 outubro de 2018, estabelece que “Mudanças significativas que impactem o planejamento inicial devem ser encaminhadas ao conselho de administração ou órgão equivalente ou, na ausência deste, ao dirigente máximo do respectivo órgão ou entidade para aprovação” (CGU, 2018, p. 4).

Incluindo as atividades planejadas (580) e as não planejadas (65), os IF's do Nordeste obtiveram um total de 645 atividades, para as quais se obteve uma média geral de não execução de 19,78%, enquanto que para a execução se obteve uma média de 80,22%, conforme Figura 57.

**Figura 57 - Percentual de execução das atividades previstas e não previstas no triênio 2015-2017**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

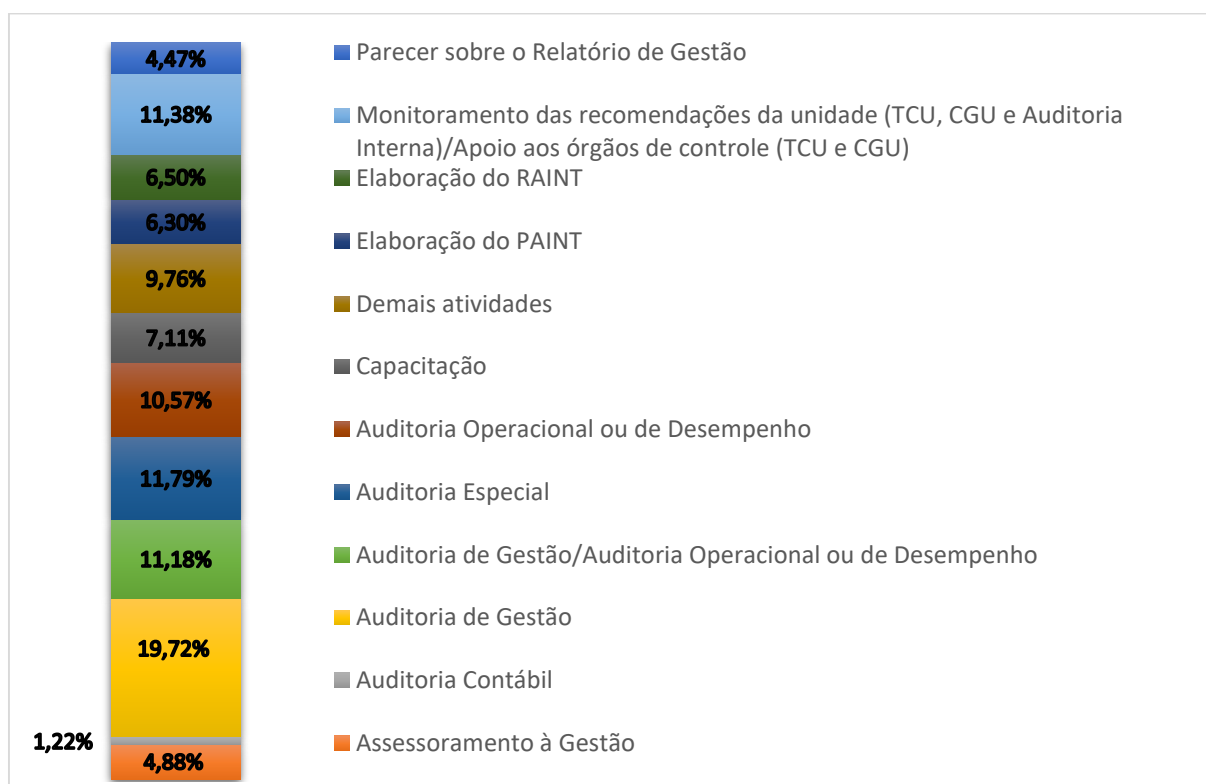
Observa-se que seis (6) instituições ficaram acima da média no tocante a execução das atividades, destacando-se o IFPI por ser o único a executar todas as atividades. Por outro lado, cinco (5) instituições ficaram abaixo da média, com o IFSERTÃO-PE apresentando o menor percentual de execução, com 54,93% das atividades executadas.

No tocante as atividades não executadas, cinco instituições ficaram acima da média, sendo o IFSERTÃO-PE a apresentar o maior percentual de atividades não executadas, 45,07%.

Um dos objetivos desta pesquisa se referia à análise comparativa entre a quantidade de horas programadas para execução de cada atividade, com o quantitativo efetivamente utilizado. Após análise nos documentos, verificou-se que as instituições não incluem informações sobre a quantidade de horas efetivamente utilizadas para execução das ações nos RAIN'T's. Por isso, esta prejudica a análise de dados sobre este aspecto.

A fim de verificar o enquadramento da atividade desenvolvida, foi realizada a categorização das atividades observando os objetivos estabelecidos no PAINT para cada atividade pela instituição. Após análise, foi constatado o maior percentual de atividades na categoria Auditoria Especial, conforme Figura 58.

**Figura 58 - Categorias das atividades executadas**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pela análise da Figura 58, verificamos que as atividades de Auditoria Operacional ou de Desempenho, Auditoria Especial, Auditoria de Gestão e Auditoria

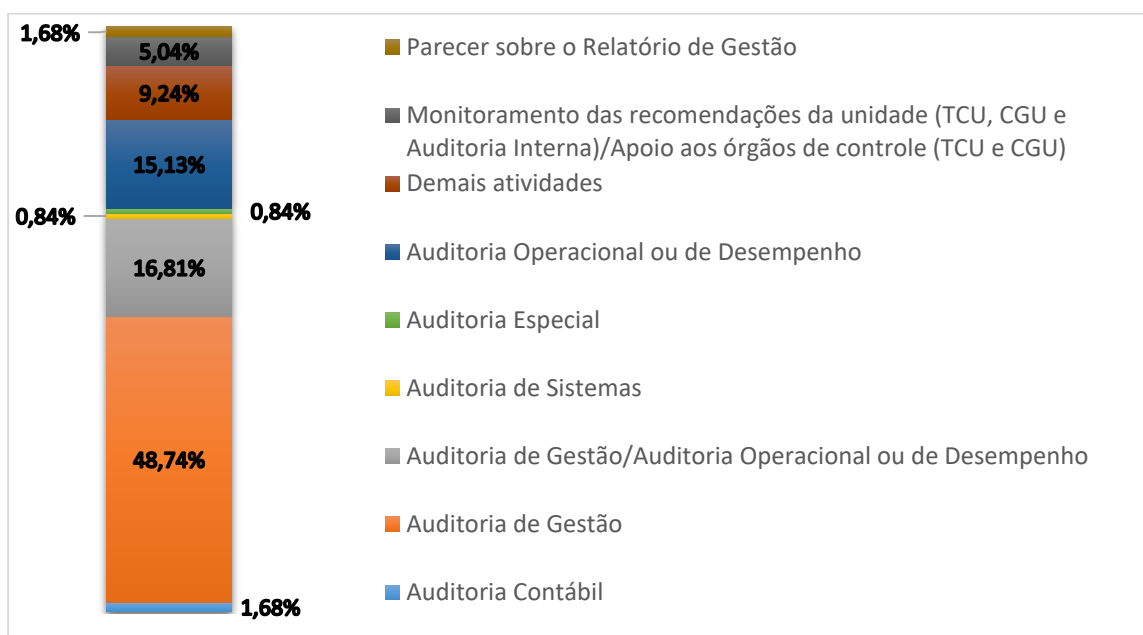
Contábil compreendem um percentual de 54,43% das atividades realizadas no triênio 2015-2017. Este resultado corrobora com os dados apresentados na Figura 38, na qual se verifica que o maior percentual de horas disponíveis foi destinada à realização de auditorias.

É necessário esclarecer que as atividades enquadradas na categoria “Auditoria Especial” são todas as auditorias não previstas no PAINT, incluídas ao longo do exercício em andamento. Sendo assim, as atividades desta categoria, se incluídas no momento da elaboração do planejamento, seriam enquadradas nas demais categorias. Já a categoria Auditoria de Gestão/Auditoria Operacional ou de Desempenho engloba atividades cujos objetivos descritos no PAINT contemplam as duas categorias.

No que se refere ao cumprimento das finalidades descritas no art. 47 da Constituição Federal, observa-se que a categoria de atividades desenvolvidas pelas unidades de auditoria, no triênio 2015-2017, 10,57% (Auditoria Operacional), se relaciona com o art. 74, I, 19,72% (Auditoria de Gestão), também diretamente com o art. 74, II, 1,22% (Auditoria Contábil), e diretamente com o art. 74, III e 11,38% (Monitoramento) se relaciona com o art. 74, IV, totalizando 42,89% de atividades relacionadas diretamente ao estabelecido no art. 74.

Sobre as atividades não executadas, verificou-se que a maior parte se refere à realização de auditoria, conforme Figura 59.

**Figura 59 - Categoria das atividades não executadas**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

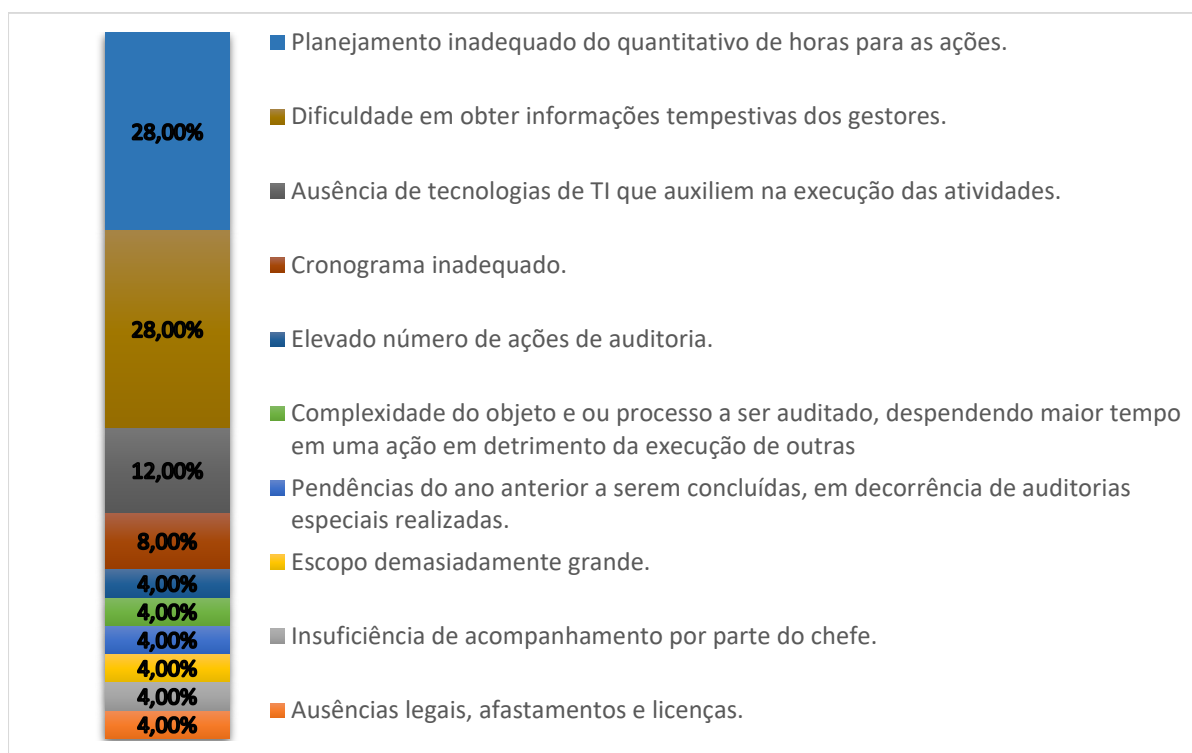
Porém, em que pese estas atividades serem indicadas como não executadas no exercício a que se refere, não significa dizer que não foram de fato executadas, pois algumas foram iniciadas em um exercício e concluídas no exercício seguinte.

Dentre as atividades não executadas (ver Figura 59), a categoria auditoria representa o maior percentual, somados todos os tipos de auditorias representam 84,04% das atividades não executadas, sendo que a auditoria de gestão apresenta maior índice, 48,74%.

Em muitas situações, o não cumprimento do cronograma de planejamento pode ser justificado devido à complexidade da realização do procedimento de auditoria, que envolve a necessidade de acesso às informações que, nem sempre, estão facilmente disponíveis, o encaminhamento de documentos e esclarecimentos solicitados ao setor auditado, entre outras circunstâncias que independem dos auditores que executam o trabalho.

Perguntados sobre o principal obstáculo para o cumprimento do cronograma de atividades estabelecidos no PAINT, os servidores responderam que o planejamento e a dificuldade de se obter informações são os dois principais obstáculos, conforme Figura 60.

**Figura 60 - Principais obstáculos para o cumprimento do cronograma estabelecido no PAINT.**

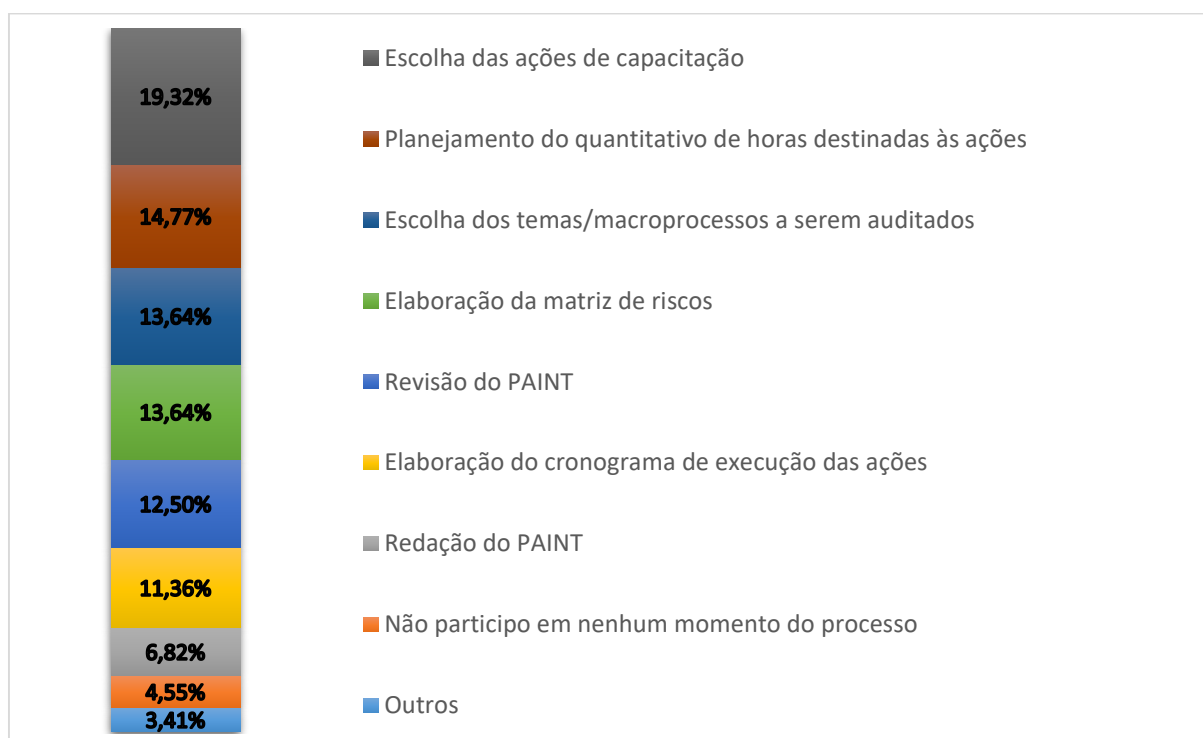


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para o desenvolvimento de suas atividades a Unidade de Auditoria Interna necessita da colaboração dos servidores de outros setores, que devem fornecer documentos e/ou informações, sem as quais o trabalho de auditoria pode encontrar obstáculos limitadores de sua atividade, ou até mesmo que impeçam o trabalho. Sobre os deveres dos servidores públicos o Capítulo I, Seção II, Inciso XIV, do Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, estabelece que os servidores devem desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, além de exercer com rapidez suas atribuições (BRASIL, 1994).

Observa-se, ainda, que o planejamento inadequado do quantitativo de horas por ação encontra-se no percentual de 28% dos entrevistados, sendo um obstáculo ao cumprimento do PAINT. Questionados sobre sua participação no planejamento, 4,55% responderam que não participam em nenhum momento do processo, conforme Figura 61.

**Figura 61 - Etapas de atuação no processo de elaboração do PAINT**



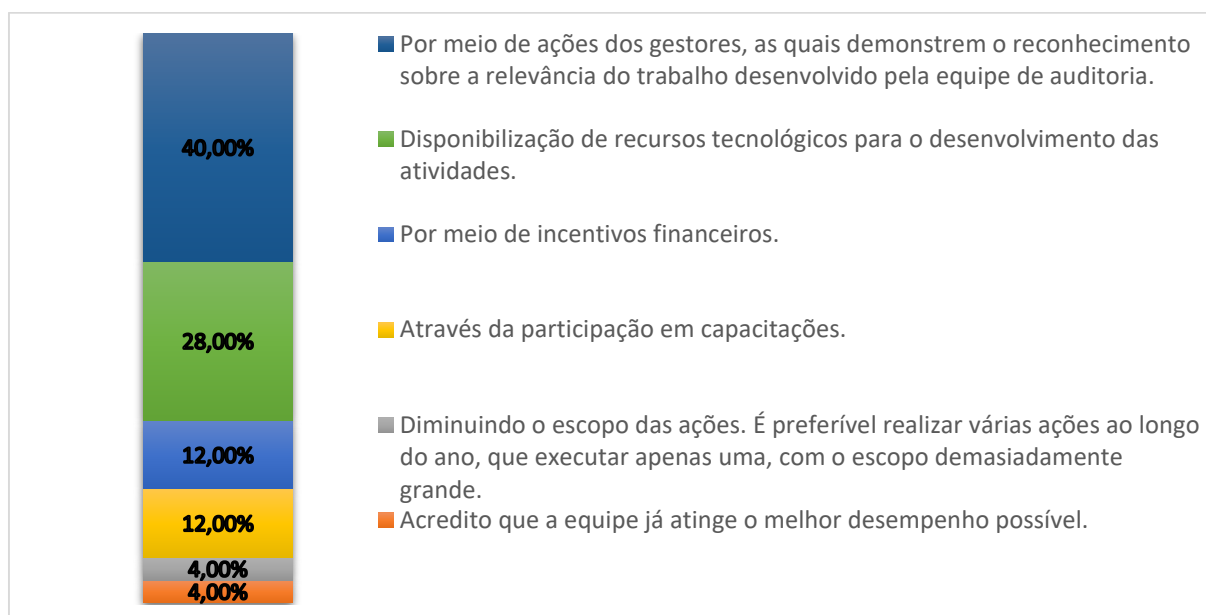
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Verifica-se que a etapa de escolha das capacitações apresenta maior participação por parte dos servidores, 19,32%. Outro fator a ser destacado se refere

a participação na elaboração do cronograma de execução, etapa da qual 11,36% participam.

Foi questionado aos servidores de que forma seria possível aumentar o desempenho da equipe. Em resposta, 40% informaram que o desempenho poderia ser melhorado por meio de ações dos gestores que demonstrem o reconhecimento sobre o trabalho desenvolvido, conforme observado na Figura 62.

**Figura 62 - Formas para melhorar o desempenho da equipe**



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que 4% dos servidores que responderam acreditam que a equipe desempenha os trabalhos da melhor forma possível. Sobre a responsabilidade dos chefes das Unidades de Auditoria Interna, o Instituto Internacional dos Auditores Internos do Brasil esclarece que “o executivo chefe de auditoria deve assegurar que os recursos de auditoria interna sejam apropriados, suficientes e eficazmente aplicados para o cumprimento do planejamento aprovado” (IIA, 2019).

Neste sentido, o chefe/titular da Unidade de Auditoria Interna deve compreender que, independentemente do tamanho da equipe sob o seu comando, as pessoas são o recurso mais valioso. Por isso deve estar atento as habilidades de cada membro da equipe, oportunizar o crescimento e desenvolvimento da equipe, de forma a agregar valor as atividades desenvolvidas (IIA, 2019).



## 5.6. Proposta de Ações para Melhorias

A partir da análise dos dados da pesquisa foi possível identificar problemas que impactam no desempenho das Unidades de Auditoria Internas dos IF's. Desta forma, são propostas algumas ações que podem contribuir para minimizar os problemas apontados, conforme elencadas no Quadro 25.

**Quadro 25 – Propostas de ações para melhoria do desempenho das Unidades de Auditoria Interna dos IF's**

<b>Problema</b>	<b>Ação Proposta</b>	<b>Fundamentação</b>
Ausência de dimensionamento do número auditores ideal para o desenvolvimento das atividades da Unidade de Auditoria Interna	Realização de um estudo técnico entre os IF's a fim de levantar dados que possam identificar critérios para definição do número ideal de auditores por instituição.	Art. 14 do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000.
Ausência de definição sobre a forma de atuação (centralizada/descentralizada) das Unidades de Auditoria Interna.	Realização de um estudo técnico entre os IF's a fim de levantar informações que possam auxiliar na definição sobre a forma de atuação da auditoria adequada as atividades desenvolvidas.	Art. 14 do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000.
Ausência de indicadores que possam mensurar a atuação das Unidades de Auditoria Interna	Realização de estudo com objetivo de estabelecer indicadores através dos quais se possam mensurar a produtividade das Unidades de Auditoria Interna.	Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006; IN nº 4, de 11 de junho de 2018 (CGU)

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

## 6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve a intenção de refletir a respeito do desenvolvimento dos trabalhos das unidades de Auditoria Internas dos IF's do nordeste brasileiro, com o objetivo de analisar as ações de auditoria realizadas pelas unidades de auditoria interna dos IF's do nordeste brasileiro no triênio 2015 – 2017.

Foi possível verificar que as atividades realizadas pelas Unidades de Auditorias Internas dos IF's do nordeste brasileiro estão diretamente relacionadas ao cumprimento das finalidades descritas no art. 74 da Constituição Federal. Porém, esse cumprimento das finalidades corresponde a apenas 42,89% das atividades efetivamente executadas. Também foi observada que é comum a realização de atividades não previstas no PAINT destas instituições. Em decorrências da realização destas atividades não previstas, quase sempre alguma atividade prevista é deixada de lado.

O desenvolvimento deste trabalho apresentou algumas limitações quanto à coleta e análise de dados. Uma vez que somente se obteve respostas vindas do questionário *online* de apenas 30 servidores que desempenham suas atividades nas Unidades de Auditoria Interna. Quanto à coleta de dados por meio dos documentos, esta encontrou obstáculo na ausência das informações requeridas, uma vez que não existe padronização das informações constantes dos PAINT's e RAIN'T's. A análise dos documentos demonstrou que algumas Unidades de Auditoria Interna são menos detalhistas ao elaborar os PAINT's e RAIN'T's.

Sendo assim, as ausências de informações nos documentos inviabilizaram a análise de algumas informações. Esta situação demonstra que a regional da CGU de cada estado da federação, responsável pela análise técnica destes documentos, não efetua uma análise usando critérios padronizados, permitindo que sejam omitidas informações relevantes para análise da atuação das Unidades de Auditoria Interna, como as propostas nesta pesquisa. Além disso, a falta de pesquisas anteriores sobre esta temática não tornou possível a comparação de dados e ideias sobre a atuação das Unidades de Auditoria Interna dos IF's.

No tocante a caracterização das Unidades de Auditoria Interna do IF's do nordeste brasileiro apenas o IFSERTÃO-PE não possuía em seu quadro de servidores ocupantes do cargo de auditor, situação esta que foi alterada no decorrer do exercício 2015 com a nomeação de quatro auditores para instituição. Verificou-se que a maioria dos chefes são homens, ocupantes do cargo de auditor, formados em contabilidade.

Evidenciou-se que o IFMA planejou suas atividades no triênio 2015-2017 sem informar a previsão de horas para execução de cada atividade proposta, fator este que representa uma dificuldade de acompanhamento por parte da CGU, como também pelo chefe da auditoria da própria instituição.

Verificou-se que as Unidades de Auditoria Interna reservam um maior quantitativo de horas anuais disponíveis para execução de auditorias, atividade finalística do setor. Porém, o percentual de horas anuais destinadas a estas atividades varia ao longo dos anos na mesma instituição, assim como variam entre as instituições.

No tocante a existência de uma metodologia para definição do quantitativo de horas destinadas a cada ação, observou-se que as instituições não possuem métodos padrão. De uma forma geral, são programadas as ações obrigatórias, e o saldo remanescente é distribuição para a realização de auditorias. Uma das instituições informou que planeja suas atividades dividindo igualitariamente este saldo entre as ações, enquanto outra utiliza o tempo de duração da ação como critério para determinar a duração da auditoria.

Sobre o acompanhamento da execução das atividades por parte das Unidades de Auditoria Interna constatou-se que não são utilizados sistemas eletrônicos. Apenas em uma das instituições foi informada a utilização de uma ferramenta eletrônica disponibilizada gratuitamente na internet para este fim. Sobre este aspecto, a gestão tempestiva da utilização do tempo na execução das atividades possibilita que sejam implementados ajustes no planejamento a fim de garantir que o objetivo traçado no momento de planejar seja alcançado. Neste sentido, a adoção de ferramentas informatizadas de acompanhamento pode facilitar o atingimento dos objetivos.

Quanto à avaliação da equipe pelo chefe da Unidade de Auditoria Interna, ficou evidenciado que o aspecto referente à "Eficiência" obteve a menor média entre todos os critérios avaliados. Este resultado pode significar a necessidade de uma

autoavaliação da equipe de auditoria, assim como do chefe da unidade, que podem, em conjunto, procurar soluções para o aumento da eficiência do trabalho.

Esta avaliação quanto à eficiência da equipe de auditores se relaciona com a não execução das atividades previstas, uma vez que apenas duas instituições executaram integralmente as atividades programadas.

Verificou-se, também, que as atividades desenvolvidas pelas Unidades de Auditoria Interna encontram relação com as descritas no art. 74 da Constituição Federal. Dessa forma, as atividades desenvolvidas têm contribuído para o exercício do controle sobre o erário.

Por fim, conclui-se que a elaboração do PAINT com as informações detalhadas de cada atividade a ser executada ao logo do exercício pode permitir um adequado acompanhamento das atividades efetivamente desenvolvidas pela Unidade de Auditoria Interna pelos órgãos de controle, assim como pela sociedade. Sendo assim, o planejamento, além de observar os critérios estabelecidos, deve incluir informações que facilitem o controle da atuação da Unidade de Auditoria Interna. Neste sentido, o PAINT a principal ferramenta de acompanhamento final das atividades, deve correlacionar, de forma detalhada, o planejamento com a execução.

Portanto, sugere-se a realização de estudos de caso nos mesmos moldes deste trabalho nas instituições localizadas nas demais regiões brasileiras, a fim de levantar dados que sirvam para realização de análise comparada no universo de Unidades de Auditoria Interna dos IF's dispostos por todo o território nacional.

Também se sugere o uso de ferramentas de controle como o ciclo PCDA - Planejar (*plan*), Fazer (*do*), Checar (*check*) e Agir (*act*), ou 5W2H – What: o que será feito (etapas); *Why*: porque será feito (justificativa, benefícios); *Where*: onde será feito (local, departamento) *When*: quando será feito (início e término – Tempo/Cronograma); *Who*: por quem será feito (responsabilidade); *How*: como será feito (método, atividades, processos) e *How much*: quanto custará fazer (custo), que permitam elencar problemas latentes em unidades de auditoria das instituições para que posteriormente, sejam realizados planos de intervenção com vistas ao atingimento de melhorias no desempenho das atividades das Unidades de Auditoria Interna.

## REFERÊNCIAS

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BALDO, W. B. D. O.; SELOW, M. L. C. Gestão do tempo nas rotinas de trabalhoda administração pública. **Vitrine Prod. Acad.**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 300-650, jul/dez 2015.

BARCELOS, F. C. **A Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda e o Tesouro Nacional**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2014. (Publicações Históricas; 109) (Cadernos Mapa; n. 9 – Memória da Administração Pública Brasileira).

BORDIN, T. M. **Avaliação das auditorias internas no âmbito da gestão de instituições públicas de ensino superio (IFS): um exame crítico de seu funcionamento e efeitos**. Dissertação (Mestrado) - Universidade FEderal da Fronteira Sul - UFFS. Chapecó, p. 143. 2015.

BOTELHO, M. M. **Manual prático de controle interno na administralção pública municipal**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

BRANDÃO, A. P. **A estrutura administrativo-operacional de uma auditoria interna de instituição federal de esino: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, p. 201. 2017.

BRASIL. **Lei de 04 de outubro de 1831. Da organização ao Tesouro Público Nacional e as Tesourarias das Províncias.**, 1831. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei\\_sn/1824-1899/lei-37582-4-outubro-1831-564543-publicacaooriginal-88471-pl.html](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei_sn/1824-1899/lei-37582-4-outubro-1831-564543-publicacaooriginal-88471-pl.html)>. Acesso em: 11 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 966-A, de 7 de novembro de 1890. Cria um Tribunal de Contas para o exame, revisão e julgamento dos actos concernentes á receita e despesa da Republica.**, 1890. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-966-a-7-novembro-1890-553450-publicacaooriginal-71409-pe.html>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**, 1937. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências.**, 1938. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e contrôle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.**, 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.**, 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 06 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 27 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**, 1994. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências.**, 2000a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm)>. Acesso em: 09 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**, 2000b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.**, 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10180.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.**, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 25 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Altera as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória no 717, de 16 de março de 2016.**, 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União.** [S.l.]: [s.n.], 2017. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/regimento-interno-cgu-2017.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portal da Transparência Governo Federal,** 2018. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2018A.

CASTRO, D. P. D. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos como suporte à governança corporativa.** São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALHEIRO, J. B.; FLORES, P. C. **A organização do sistema de controle interno municipal.** Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2007.

CFC. **Resolução nº 1.153/2008 - CFC - Estabelece referenciais para o controle interno no setor público,** 2008. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_1135.pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1135.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2018.

CGU. **Portaria nº 915, de 29 de abril de 2014.,** Brasília, 2014. Disponível em: <[www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria\\_cgu\\_915\\_2014.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_915_2014.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 24, de 17 de novembro de 2015. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT),** 2015. Acesso em: 5 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no Poder Executivo Federal,** 2016. Disponível em: <[https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Nº 3, de 09 de junho de 2017. Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal,** 2017. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2017/06/cgu-publica-novo-referencial-tecnico-de-auditoria-interna-governamental>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 03, de 09 de junho de 2017. Aprova do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.,** 2017. Acesso em: 05 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Competências e organograma da CGU,** 2017. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/competencias-e-organograma>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Nº 9, de 09 de outubro de 2018. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT e sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINTE das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.,** 2018. Acesso em: 15 dez. 2018.

CHAVES, R. S. **Curso Controles na Administração Pública (TCU)**. [S.l.]: [s.n.], v. 2, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 20. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FACHADA, D. F. C. Avaliação de desempenho - satisfação dos funcionários da administração pública, 2012. Disponível em: <[https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=32777](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=32777)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10. ed. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FILHO, J. D. S. C. **Manual de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2006.

FIRMINO, C. R.; SILVA, F. H. E. D.; VIANA, P. H. D. P. C. Desigualdades de Gênero no Serviço Público Federal. **VIII Congresso de Gestão Pública**, Brasília, Maio 2015. Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII\\_Consad/008.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/008.pdf)>. Acesso em: 27 jan. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editoria da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOCK, J. O. **Guia para a Implementação do Sistema de Controle Interno nos Municípios**. Curitiba: Juruá, 2008.

HARADA, K. **Direito financeiro e tributário**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IFAL. **Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna - Período/Exercício: Janeiro a Dezembro de 2017**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas. Maceió, p. 40. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício 2016**. Insituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas. Maceió, p. 422. 2017.

\_\_\_\_\_. Sites do Instituto. **Instituto Federal de Alagoas**, 2017. Disponível em: <<https://www2.ifal.edu.br/campus/site/sites>>. Acesso em: 15 maio 2018.



IFBA. **Relatório de Gestão 2017**. Insitituto Federal de Educação, Ciência e Tecnolgia da Bahia. Salvador, p. 399. 2018.

IFBAIANO. **Plano Anual de Auditoria Interna 2017**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Bahiano. Salvador, p. 21. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2016**. Insitituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Bahiano. Salvador, p. 261. 2017.

\_\_\_\_\_. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Bahiano**, 2018. Disponível em: <<http://ifbaiano.edu.br/portal/>>. Acesso em: 16 maio 2018.

IFCE. **Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna 2017**. Insitituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Fortaleza, p. 24. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício 2016**. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará. Fortaleza, p. 326. 2017.

\_\_\_\_\_. Campi. **Insitito Federal do Ceará**, 2018. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/aceso-rapido/campi/campi>>. Acesso em: 14 maio 2018.

IFMA. Estrutura Administrativa. **Instituto Federal do Maranhão**, 2015. Disponível em: <<https://portal.ifma.edu.br/instituto/estrutura-administrativa/>>. Acesso em: 14 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício 2017**. São Luís, p. 431. 2018.

IFPB. **Insituto Federal da Paraíba**, 2018. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/>>. Acesso em: 14 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2017**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. João Pessoa, p. 1190. 2018.

IFPE. **Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna**. Insitituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Recife, p. 64. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2017**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Recife, p. 365. 2018.

\_\_\_\_\_. Todos os Campi do IFPE. **Instituto Federal de Pernambuco**, 2018. Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/campus>>. Acesso em: 13 maio 2018.

IFPI. **Instituto Federal do Piauí**, 2016. Disponível em: <<https://www5.ifpi.edu.br/attachments/article/49/Estrutura%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Instituto Federal do Piauí**, 2018. Disponível em: <<http://libra.ifpi.edu.br/a-instituicao/campi>>. Acesso em: 16 maio 2018.

IFRN. **Organograma IFRN**, 2016. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/institucional/arquivos/organograma-ifrn/view>>. Acesso em: 13 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Federal do Rio Grande do Norte. **Campi**, 2018. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/campus>>. Acesso em: 13 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício 2017**. Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Norte. Natal, p. 308. 2018.

IFS. Estrutura Organizacional. **Instituto Federal de Sergipe**, 2017. Disponível em: <<http://www.ifs.edu.br/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício 2016**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. Aracaju, p. 205. 2017.

\_\_\_\_\_. **Instituto Federal de Sergipe**, 2018. Acesso em: 15 maio 2018.

IFSERTÃO-PE. **Plano Anual de Atividades de Auditoria**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Petrolina, p. 16. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício 2016**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Petrolina, p. 193. 2017.

\_\_\_\_\_. Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Instituto Federal do Sertão Pernambucano**, 2018. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

IGNÁCIO, S. A. Importância da estatística para o processo de conhecimento e tomada de decisão. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v. n. 118, p. 175-192, jan/jun 2010. Disponível em: <[www.researchgate.net/publication/277744088\\_Importancia\\_da\\_Estatistica\\_para\\_o\\_Processo\\_de\\_Conhecimento\\_e\\_Tomada\\_de\\_Decisao](http://www.researchgate.net/publication/277744088_Importancia_da_Estatistica_para_o_Processo_de_Conhecimento_e_Tomada_de_Decisao)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

IIA. Instituto Internacional dos Auditores Internos do Brasil. **Normas e Orientações - Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF)**, 2019. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/ippf>>. Acesso em: 27 jan. 2019.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LAKATOS, M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOUREIRO, M. R. et al. Do Controle Interno ao Controle Social: a múltipla atuação da CGU da democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 17, n. 60, p. 54-67, Jan./Jun. 2012.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, Jan/Abr 2008.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEC. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**, 2016. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/historico>>. Acesso em: 01 mar. 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. **Manual de Auditoria Governamental**. 2ª Ed. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTAL DE AUDITORIA. **Portal de auditoria**, 2017. Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, R. C. **A Atuação da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileira**. Dissertação (Dissertação em Administração e Controladoria) Universidade Federal do Ceará - UFC. Fortaleza, p. 176. 2017.

ROSENSTOCK, K. I. V. **Satisfação, envolvimento e comprometimento com o trabalho: Percepção dos profissionais na estratégia saúde da família**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Enfermagem, Nível Mestrado ao Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba - Campus I. João Pessoa, p. 99. 2011.

SANTANA, P. M. F. R. D. S. **Sistema de Controle Interno: estudo de caso sobre um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na perspectiva da eficiência da gestão**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Lavras. Lavras, p. 158. 2013.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. D.; ARIMA, C. H. **Fundamentos de auditoria de sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, S. D. J.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, outubro 2014. ISSN 2317-0123. Disponível em: <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf)>.

SILVA NETO, A. D. **Auditoria e gestão: um estudo de caso dos trabalhos auditoriais realizados no IFES**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Vitória, p. 105. 2014.

SOUZA, M. A. D. **Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação de Santa Catarina - História, Desafios e Tendências: Um Estudo de Caso**. Dissertação

(mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, p. 194. 2013.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª ed. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TCU. **Acórdão nº 3455/2013 - Plenário**, Brasília, 2014a. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultaPagina=S&item0=514525>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Acórdão nº 821/2014 - Plenário**, 2014b. Disponível em: <[https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/\\*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1303797/DTRELEVANCIA%20desc/false/1](https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1303797/DTRELEVANCIA%20desc/false/1)>. Acesso em: 26 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Controles da Administração Pública**. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, 2014c.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC, 2009.

## APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Você foi convidado (a) como voluntário (a) para participar da pesquisa intitulada “Plano Anual de Auditoria Interna da Rede Federal de Educação Profissional: uma análise das atividades realizadas pelas auditorias internas dos institutos federais do nordeste brasileiro no período 2015-2017”. Trata-se de um estudo sobre a atuação das unidades de auditoria interna, com o objetivo de promover uma reflexão sobre a atuação das auditorias internas do IF’s do nordeste brasileiro.

Esclareço que a participação na pesquisa não trará benefícios diretos ao senhor (a), porém contribuirá para ampliação de conhecimentos sobre a administração pública, através da apresentação dos resultados no Trabalho de Conclusão Final do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, em curso na Universidade Federal de Sergipe - UFS.

Ao enviar as respostas, declara que aceita participar da pesquisa. Em caso de alguma dúvida sobre a pesquisa, entre em contato com a pesquisadora pelo e-mail weniaventura@gmail.com, ou pelo telefone (87) 99935 6785.

Agradeço, antecipadamente, a vossa colaboração.

Aluno: Wenia Ventura de Farias Caldas.

Orientadora: Dra. Professora Maria Elena Leon Olave

<b>IDENTIFICAÇÃO</b>
----------------------

1. Em qual instituição você trabalha?

- a) IFAL
- b) IFBA
- c) IFBAIANO
- d) IFCE
- e) IFMA
- f) IFPB
- g) IFPE
- h) IFPI
- i) IFRN

- j) IFS
- k) IFSERTÃO-PE

2. Qual cargo você ocupa na instituição?
  - a) Auditor
  - b) Contador
  - c) Economista
  - d) Administrador
  - e) Outro: \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo você ocupa este cargo?
  - a) De 0 a 06 meses.
  - b) Há mais de 06 meses e até 01 ano.
  - c) Há mais de 01 ano até 03 anos.
  - d) Há mais de 03 e até 05 anos.
  - e) Há mais de 05 anos
4. Qual o seu sexo?
  - a) Feminino
  - b) Masculino
  - c) Outro: \_\_\_\_\_
5. Qual a sua formação acadêmica?
  - a) Direito
  - b) Contabilidade
  - c) Economia
  - d) Outro: \_\_\_\_\_
6. Qual o seu maior nível de escolaridade?
  - a) Graduação
  - b) Especialização em andamento
  - c) Especialização concluída
  - d) Mestrado em andamento
  - e) Mestrado concluído

- f) Doutorado em andamento
  - g) Doutorado concluído
7. Atualmente, você desenvolve suas atividades na Unidade de Auditoria Interna da instituição?
- a) Sim
  - b) Não (Servidores que estão lotados em outros setores, afastados para estudos, cedidos para outros órgãos, etc.)
8. Você ocupa a função de chefe/titular da unidade de auditoria interna?
- a) Sim
  - b) Não

<b>CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA</b>
---

9. Quantos servidores trabalham no departamento de auditoria da instituição que você trabalha? (Incluir servidores que trabalham exercendo serviços de apoio administrativo, secretaria, etc.)

Resposta: \_\_\_\_\_

10. Quantos servidores trabalham exercendo atividades típicas de auditoria? (Apenas servidores que exercem atividade de auditoria e assinam relatórios)

Resposta: \_\_\_\_\_

11. Quais os cargos efetivos que compõem a equipe de auditoria interna de sua instituição?

Cargo

- ☐ Auditor
- ☐ Contador
- ☐ Administrador
- ☐ Economista
- ☐ Outros cargos

12. Você considera que o número de auditores que atuam na equipe da sua instituição é adequado ao volume de trabalho da unidade de auditoria interna? Explique.

Resposta: \_\_\_\_\_

13. De que forma a Unidade de Auditoria Interna atua?

- a) Centralizada (todos os auditores lotados na reitoria, realizando auditorias em todas as unidades gestoras da instituição)
- b) Centralizada com coordenações (chefe/titular da auditoria atuando na reitoria, com corredores dos núcleos regionais lotados na reitoria, os quais são responsáveis pelo acompanhamento dos auditores lotados em cada *campus*, os quais realizam a auditoria dos processos do campus no qual estão lotados)
- c) Descentralizada - (chefe/titular da auditoria atuando na reitoria, responsável pelo acompanhamento dos trabalhos dos auditores lotados em cada *campus*, os quais realizam, exclusivamente, trabalhos referentes ao *campus* de lotação)
- d) Descentralizada por regiões – (chefe/titular da auditoria atuando na reitoria, com núcleos regionalizados, para o qual existe um *campus* polo, nos quais todos os auditores do núcleo estão lotados e atuam em todos os *campi* que compõem o núcleo.
- e) Outros: \_\_\_\_\_

14. Dentre os documentos listados abaixo, quais a sua Unidade possui oficialmente aprovado?

- ☐ Código de ética exclusivo para os integrantes da Unidade de Auditoria Interna
- ☐ Manual da Auditoria Interna
- ☐ Regimento Interno da Unidade da Auditoria Interna
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

15. Quando da elaboração do PAINT 2018, quais os critérios e/ou metodologias utilizadas para determinar o quantitativo de ações de auditoria a serem realizadas no exercício?

Resposta: \_\_\_\_\_



16. Quando da elaboração do PAINT 2018, quais os critérios e/ou metodologias utilizadas para determinar o quantitativo de horas que serão destinadas às ações de auditoria?

Resposta: \_\_\_\_\_

17. Qual(is) do(s) seguinte(s) documento(s) é(são) publicado(s) no site da instituição?

- ☐ Planejamento Anual de Atividade da Auditoria Interna
- ☐ Planejamento Anual de Atividade da Auditoria Interna
- ☐ Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna
- ☐ Relatórios Gerenciais de Monitoramento
- ☐ Relatório de Ação de Auditoria
- ☐ Outros

18. A Auditoria Interna possui indicadores/índices de eficiência das suas atividades? Em caso positivo, favor informar quais são os indicadores e/ou índices, bem como a metodologia dos mesmos.

Resposta: \_\_\_\_\_

19. Para qual das atividades a unidade de auditoria interna dispõe e utiliza sistema informatizado para realização das atividades? (Não considerar planilhas eletrônicas como sistema)

- ☐ Elaboração do PAINT
- ☐ Elaboração de relatórios de auditoria
- ☐ Monitoramento das recomendações da unidade de auditoria interna
- ☐ Elaboração de RAIN
- ☐ Outros

<b>ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES PLANEJADAS</b>
---

20. De que forma ocorre o acompanhamento da execução das ações de auditoria prevista no PAINT 2018? Para realizar este acompanhamento são utilizadas ferramentas de gestão? Em caso positivo, favor descrever quais e como estas ferramentas são utilizadas.

Resposta: \_\_\_\_\_

21. Quais as maiores dificuldades enfrentadas durante o processo de acompanhamento das ações previstas no PAINT?

Resposta: \_\_\_\_\_

### AVALIAÇÃO DA EQUIPE

22. Considerando todos os membros, de que forma você avalia a sua equipe nos seguintes aspectos? (Considere a seguinte escala: Baixo de 0 a 2; Médio de 3 a 7; Alto de 8 a 10)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidade de iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratamento com os servidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comportamento ético	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### PLANEJAMENTO ANUAL DAS ATIVIDADES DA AUDITORIA INTERNA

23. Durante o processo de elaboração do PAINT, você atua em quais procedimentos?

- a) Não participo em nenhum momento do processo
- b) Elaboração da matriz de riscos
- c) Aplicação da matriz de riscos
- d) Escolha dos temas/macrocessos a serem auditados
- e) Elaboração do cronograma de execução das ações
- f) Planejamento do quantitativo de horas destinadas às ações
- g) Escolha das ações de capacitação
- h) Redação do PAINT
- i) Revisão do PAINT
- j) Outros \_\_\_\_\_

24. Em sua opinião, para qual das seguintes atividades desenvolvidas pela auditoria deve ser destinado o quantitativo maior de horas quando da elaboração do PAINT?

- a) Planejamento das atividades administrativas da unidade de auditoria interna
- b) Planejamento de ações auditoria
- c) Execução de Auditoria
- d) Monitoramento das recomendações emitidas pela unidade de auditoria interna
- e) Reuniões com a equipe /de auditoria
- f) Capacitação
- g) Outras: \_\_\_\_\_

25. Como você avalia a adequação do cronograma de ações de auditoria estabelecido no PAINT 2018?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixa adequação			Média adequação					Alta adequação		

26. Como você avalia a adequação da carga horária de ações de auditoria estabelecido no PAINT 2018?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixa adequação			Média adequação					Alta adequação		

27. Como você avalia o seu comprometimento para cumprir o cronograma estabelecido no PAINT 2018?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo comprometimento			Médio comprometimento					Alto comprometimento		

<b>EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PLANEJADAS</b>
---

28. Na sua opinião, qual o maior obstáculo para cumprimento do cronograma de ações estabelecidas do PAINT 2018?

- a) Cronograma inadequado.
- b) Elevado número de ações de auditoria.
- c) Planejamento inadequado quantitativo de horas para as ações.
- d) Ausência de tecnologias de TI que auxiliem na execução das atividades.
- e) Dificuldade em obter informações tempestivas dos gestores.
- f) Insuficiência de acompanhamento por parte do chefe.
- g) Falta de comprometimento da equipe de auditores.
- h) Outros

29. Na sua opinião, de que forma é possível aumentar o desempenho da equipe?

- a) Acredito que a equipe já atinge o melhor desempenho possível.
- b) Reconhecimento por parte dos gestores.
- c) Através de capacitações.
- d) Disponibilização de recursos tecnológicos para o desenvolvimento das atividades.
- e) Por meio de incentivos financeiros.
- f) Outros.